

efterskolerne

Bestyrelses- håndbogen

2021

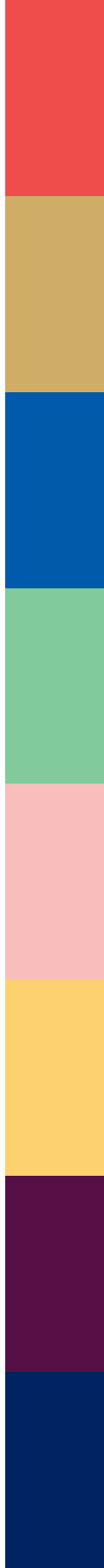




efterskolerne

Bestyrelses- håndbogen

2021



Indhold

Forord 5



1. Bestyrelsens rolle 7

- 1.1 Efterskolerne som værdibårne institutioner 8
- 1.2 Efterskolerne er også virksomheder 8
- 1.3 Det økonomiske grundlag 9



2. Lovgivning, statstilskud og drift 11

- 2.1 Efterskolelovens hovedsigte 12
- 2.2 Formål og virksomhed. Efterskolelovens kapitel 1 12
- 2.3 Grundlæggende vilkår for at opnå tilskud. Efterskolelovens kapitel 2 13
- 2.4 Særlige regler om statstilskud. Efterskolelovens kapitel 3 og 4 14
- 2.5 Elevstøtte. Efterskolelovens kapitel 5 og 7 15
- 2.6 Tilsyn og sanktioner. Efterskolelovens kapitel 10 og 11 15
- 2.7 Bekendtgørelser og vejledninger 16
- 2.8 Efterskolen som privat selvejende institution 16

- 2.9 Skolens vedtægter – standardvedtægten 16
- 2.10 Ansættelser og afskedigelser 17
- 2.11 Organisering af samarbejde 17



3. Generalforsamlingen 21

- 3.1 Vedtægtsændringer 22
- 3.2 Afvikling af generalforsamling 23



4. Bestyrelsesarbejdet 25

- 4.1 Bestyrelsens sammensætning 26
- 4.2 Konstituering 27
- 4.3 Ulønnet hverv 27
- 4.4 Bestyrelsens opgaver og ansvar 27
- 4.5 Bestyrelsens strategiske fokus 28
- 4.6 Bestyrelsesformandens opgaver 29



5. Bestyrelsesmødet 31

- 5.1 Forretningsorden 32
- 5.2 Mødefrekvens 33

5.3	Årshjul for bestyrelsens arbejde	33
5.4	Udarbejdelse af dagsorden	34
5.5	Mødedeltagere	34
5.6	Møder for lukkede døre	35
5.7	Mødeledelse	35
5.8	Velkomst til nye bestyrelsesmedlemmer	36
5.9	Tavshedspligt og inhabilitet	36
5.10	Kommunikation af beslutninger	37
5.11	Forretningsudvalg	37



6. Den daglige ledelse **39**

6.1	Forstanderen	40
6.2	Forventningsafstemning	40
6.3	Løn og lønforhandling	41
6.4	Lederudvikling	41
6.5	Forstanderskifte	42



7. Revisor og revision **45**

7.1	Valg af revisor	46
7.2	Forvaltningsrevision	46
7.3	Revisionsprotokollat og tjekliste	47
7.4	Revisionspåtegning	47

7.5	Revisors anbefalinger og kritiske bemærkninger	47
7.6	God revisionsskik	48
7.7	Nøgletal	48
7.8	Sektorregnskaber	49
7.9	Bestyrelsesansvar og bestyrelsesforsikring	50



8. Når det hele bliver lidt vanskeligt **53**

8.1	Ret til at etablere og ret til at lukke en skole	54
8.2	Bortvisning af elever	55
8.3	Høring af eleven og forældre – FN's Børnekonvention	55
8.4	Forældreklager	55

Denne håndbog er tænkt som en grundlæggende indføring i bestyrelsesarbejdet på landets efterskoler og er en del af Efterskoleforeningens tilbud til skolernes bestyrelse.

Forord

Formålet med denne håndbog er, at den både skal kunne anvendes som introduktion til bestyrelsesarbejdet for nye bestyrelsesmedlemmer, og at den kan bruges som tjekliste og inspiration for mere erfarne bestyrelsesmedlemmer i det daglige arbejde på landets efterskoler.

Med håndbogen ønsker Efterskoleforeningen desuden at udfolde det begreb, vi i mange sammenhænge kalder for 'god efterskoleskik'. Dette begreb dækker over foreningens opfattelse af, hvordan efterskolerne drives bedst muligt på alle parametre.

Det gælder både for den enkelte efterskole og i forhold til det gode omdømme, skoleformen har i den brede befolkning, i medierne og i det politiske liv. De frie skoler har i Danmark netop stor frihed til at drive den skole, dens bagland gerne vil, men har samtidig også ansvar for at disponere og agere, så retten til frihed ikke bliver udfordret unødigt.

Håndbogen kan både læses i sin helhed og anvendes som et opslagsværk.

Bestyrelseshåndbogen er skrevet af Efterskoleforeningens rådgivningsteam. En særlig tak skal lyde til Lasse Søllingvraa Ibsen fra Kammeradvokaten, som har skrevet afsnittet om bestyrelsesansvar.

Oktober 2021



Efterskoleforeningen ønsker at bidrage til at kvalificere bestyrelsens arbejde ude på skolerne og tilbyder derfor også kurser, temadage og målrettede konsulentbesøg.





Foto: Trine Bukh

1

Bestyrelsens rolle

Bestyrelsens rolle

1.1

Efterskolerne som værdibårne institutioner

De første efterskoler blev oprettet i sidste halvdel af 1800-tallet og var stærkt inspireret af N.F.S. Grundtvig og Christen Kolds skoletanker om livsoplysning, oplysning af folket og et opgør med den såkaldte sorte skole, latinskolen. Siden 1895 har efterskolerne været på finansloven, og i 1942 blev den første egentlige efterskolelov vedtaget. Loven er revideret adskillige gange, men de grundlæggende idéer bag loven er fortsat de samme: At skolerne på baggrund af deres selvvalgte værdigrundlag skal tilbyde undervisning og samvær på kurser, hvis hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse. En af efterskolebestyrelsens opgaver er derfor at holde skolen på sporet i forhold til lovens hovedsigte og de grundlæggende værdier, der ligger bag den enkelte skoles virke.

1.2

Efterskolerne er også virksomheder

Ud over efterskoleloven er der tilknyttet bekendtgørelser, cirkulærer, vejledninger mv., som udgør det samlede regelgrundlag for driften af efterskoler. Det medfører, at der er en bestyrelse, som har det overordnede ledelsesansvar og en daglig ledelse, der har det pædagogiske ansvar og implementerer de

beslutninger, bestyrelsen måtte træffe på skolens vegne. Hvis man betragter en efterskole som en virksomhed, er styring og ledelse derfor en vigtig opgave for bestyrelsen.

Bortset fra enkelte skoler, der er oprettet før kravet om en skolekreds eller et repræsentantskab eksisterede, står bestyrelsen til ansvar over for både skolekredsens generalforsamling eller repræsentantskabsmøde og over for Børne- og Undervisningsministeriet.

Bestyrelsen fastlægger derfor hovedretningslinjerne for, hvordan skolen i overensstemmelse med lovens hovedsigte om folkelig oplysning, livsoplysning og demokratisk dannelse og skolens værdigrundlag skal drives. Herefter udfører forstanderen og den øvrige ledelse arbejdet under ansvar over for bestyrelsen.

Derudover har bestyrelsen også ansvar for at sikre skolens fortsatte udvikling og eksistens, så den også i fremtiden kan være til glæde og gavn for elever og deres familier og virke som arbejdsplads til gavn for de ansatte og det omkringliggende samfund. Skolen bør derfor drives på en måde, så den akkumulerer økonomisk overskud til at kunne imødegå fremtidens udfordringer med hensyn til investering i aktiver som f.eks. bygninger, inventar, medarbejdere, teknologi og dermed udvikling af skoletilbuddet til de unge.

Bestyrelsen forventes altså at have stor opmærksomhed rettet mod budget og regnskab, bevarelse og gerne forøgelse af det økonomiske råderum og opretholdelse af en god og vedligeholdt bygningsmasse, der lever op til tidens krav og skolens profil.

Skolens aktiver består dog også af mindre målbar størrelser, som f.eks. en kompetent medarbejderstab, en professionel og effektiv daglig ledelse, et godt elevgrundlag og gode relationer til pengeinstitut og leverandører. Dette kan også kaldes skolens goodwill.

Bestyrelsen har behov for nogle redskaber, der gør det muligt at følge op på, om de beslutninger, der er truffet, og de politikker og strategier, der er vedtaget, føres ud i livet. Disse redskaber vil typisk være på forhånd aftalte rutiner for, hvornår og hvordan bestyrelsen skal have forelagt en status.

Eksempler på disse redskaber kan være:

- Budget- og likviditetsopfølgninger
- Elevoptag og elevfrafald
- Opfølgninger på strategi- og udviklingsplaner
- Evalueringer

Disse statusopfølgninger bør have fokus på eventuelle afvigelser og forslag til, hvordan bestyrelsen og ledelsen forholder sig til dem.

1.3

Det økonomiske grundlag

Lidt under halvdelen af de fleste efterskoleers indtægter kommer fra tilskud fra staten.

Den anden del består af forældrenes egenbetaling og den statslige elevstøtte, som forældrene tildeles på baggrund af deres husstandsindkomst.

Nogle efterskoler har i større eller mindre omfang andre indtægter fra udlejning af lokaler og kursusaktiviteter. Det kan f.eks. være en idrætsefterskole, der udlejer sin springhal til den lokale forening til

weekendstævner for børn, hvor skolen har mulighed for at rekruttere elever og samtidig tjene penge på den ledige kapacitet.

Udlejning af tjeneste- og lejligheder og medarbejdernes betaling for kost figurerer også som andre indtægter i regnskabet.

Bestyrelsens opgaver og pligter

Den overordnede, strategiske ledelse af skolen

- Efterskolebestyrelsen udstikker de strategiske rammer for skolens udvikling – bl.a. i forhold til skolens faglige profil, rammerne for skolevirksomheden og profilering over for potentielle elever

Tilsyn med den daglige ledelse (forstanderen)

- Forstanderen ansættes og afskediges af bestyrelsen, og bestyrelsen fører tilsyn med forstanderens arbejde

Skolens økonomi, herunder bl.a.:

- Overholdelse af tilskudsbetingselser
- Fastsættelse af elevbetaling
- Aflæggelse af årsrapport
- Løbende overvågning og tilrettelæggelse af skolens daglige økonomi, herunder sikring af et forsvarligt kapitalberedskab i forhold til driften





2

**Lovgivning
Statstilskud
Drift**

Lovgivning, statstilskud og drift

2.1

Efterskolelovens hovedsigte

Da skolerne modtager økonomisk tilskud fra staten, skal de leve op til en række krav i lovgivningen.

En efterskole er en fri skole. Det betyder, at den enkelte skole, med de begrænsninger, der følger af loven, har frihed til at drive den skole, den vil. Lovgivningen fastlægger, at efterskoler skal tilbyde undervisning og samvær på kurser, hvis hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse. Undervisningen på efterskoler skal have en bred almen karakter, og skolernes virksomhed skal tilrettelægges ud fra deres selvvalgte værdigrundlag. Efterskoler skal tilbyde kurser med henblik på elevernes hele menneskelige udvikling og modning samt deres almenne opdragelse og uddannelse.

Efterskoler har for de flestes vedkommende ét langt kursus svarende til et skoleår af 42 ugers varighed. Desuden har flere efterskoler også korte kurser på en til to ugers varighed i ferieuger.

Ud over præcisering af skolernes hovedsigte regulerer efterskoleloven mindsteomfanget af undervisning og samvær, det faglige niveau af undervisningen, tilsynet, og at skolen skal være åben for eleverne i de uger, den modtager tilskud. Lovgivningen indeholder også regler om prøver, tilskud, skolens vedtægter, hjemmeside, årsplaner, indholdsplaner og evalueringer, ligesom der er regler for

beregning af den statslige elevstøtte til nedsættelse af egenbetalingen.

2.2

Formål og virksomhed

Efterskolelovens kapitel 1

Efterskolelovens indledende paragraffer fastlægger bl.a.:

- At en efterskole tilbyder undervisning og samvær på kurser. Det er vigtigt at bemærke, at undervisning og samvær vægtes lige højt
- At kursernes hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse
- At skolen efter dens formål og hele dens virke skal forberede eleverne til at leve i et samfund som det danske med frihed og folkestyre samt udvikle og styrke elevernes demokratiske dannelse og deres kendskab til og respekt for grundlæggende friheds- og menneskerettigheder, herunder ligestilling mellem kønnene
- At undervisningen skal have en bred almen karakter
- At undervisningen for undervisningspligtige elever skal 'stå mål med', hvad der almindeligvis tilbydes i folkeskolen

- At enkelte fag eller faggrupper kan have en fremtrædende plads, men aldrig på bekostning af det almene
- At skolens virksomhed skal tilrettelægges ud fra den enkelte skoles selvvalgte værdigrundlag
- At kurserne skal tilbydes med henblik på elevernes hele menneskelige udvikling og modning samt deres almene opdragelse og uddannelse

En skole kan af undervisningsministeren godkendes som en skole med 'et samlet særligt undervisnings-tilbud'. En efterskole kan, blandt andet for at styrke skolens lokale forankring, i begrænset omfang anvende egne midler til folkeoplysningsvirksomhed i Danmark.

2.3

Grundlæggende vilkår for at opnå tilskud

Efterskolelovens kapitel 2

I Efterskolelovens kapitel 2 er der fastlagt en række grundlæggende vilkår for, at en efterskole kan godkendes til at modtage tilskud. De vigtigste er:

- At skolen skal have formuleret et værdigrundlag, som sammen med en række andre oplysninger skal fremgå af skolens hjemmeside
- At skolen skal være en privat selvejende institution, og at der skal være et sæt vedtægter for dens styrelse
- At den overordnede ledelse skal varetages af bestyrelsen, som er ansvarlig over for Børne- og Undervisningsministeriet og skolekredsen/repræsentantskabet. Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal vælges på skolekredsens generalforsamling/repræsentantskabsmøde
- At den daglige ledelse varetages af en forstander, som også har det pædagogiske ansvar
- At skolen skal råde over tilstrækkelige og egnede bygninger og andre faciliteter. Bygningerne skal udgøre en geografisk og bygningsmæssig nærhed
- At skolen skal eje sine bygninger, eller hovedparten af dem, og kun i særlige tilfælde må eje bygninger sammen med andre. Skoler, som er godkendt i lejede bygninger før 1996, kan fortsat bo til leje. Nyoprettede skoler kan dog begynde sit virke i lejede lokaler i op til ti år. Eksisterende skoler kan også leje bygninger i op til ti år, hvis det sker som en del af en udvidelse eller som afløsning for eksisterende bygninger
- At forstander, viceforstander, afdelingsledere og lærere skal være ansat efter overenskomst indgået mellem Skatteministeriet og Lærernes Centralorganisation. Skolen kan kun have én forstander ansat med ansættelseskontrakt som forstander. Dette hindrer ikke, at opgaverne i det daglige kan være delt, og at der er to personer, som udadtil begge bærer titlen forstander. Dog skal skolen på ansættelsespapirer og hos Styrelsen for Undervisning og Kvalitet i Børne- og Undervisningsministeriet have én person registreret som øverste leder
- At aftaler, herunder husleje- og ejendomsaftaler, ikke må indgås på vilkår, der er ringere end de sædvanlige markedsvilkår
- At skolen skal have andre indtægter end statstilskud. Disse indtægter udgøres af elevernes egenbetaling, som mindst skal udgøre et årligt fastsat beløb pr. kursusuge
- At en række personer ikke kan være medlemmer af en efterskoles bestyrelse. Det kan f.eks. være medlemmer af bestyrelsen på en anden efterskole og personer, som måtte have særlige relationer til personer/ virksomheder/fonde m.v., som udlejer bygninger til skolen
- At bestemmelser om bl.a. mindste antal årselever overholdes

- At bestyrelse, forstander og andre ansatte alle er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om inhabilitet og tavshedspligt
- At den nye skoles formål og virke er i overensstemmelse med frihed og folkestyrekravet
- At personkredsen bag oprettelsen af den nye skole ikke har eller har haft et virke, der er uforeneligt med frihed og folkestyrekravet, og som konkret må skønnes at kunne få betydning for den nye skoles opfyldelse af dette
- At der er gennemsigtighed omkring sammensætningen af en eventuel skolekreds eller et repræsentantskab
- At skolen kan opfylde kravet om, at den i sit virke som selvejende undervisningsinstitution er uafhængig, og at skolens midler alene må komme skolens skole- og undervisningsvirksomhed til gode
- At ved en skoles nedlæggelse skal overskydende midler med ministeriets godkendelse anvendes til skolevirksomhed, der støttes i henhold til loven, og at skolen ikke kan fastsætte anden bestemmelse herom i vedtægten
- At der er særlige regler for modtagelse af donationer, og hvordan likvider må placeres

2.4

Særlige regler om statstilskud

Efterskolelovens kapitel 3 og 4

Efterskolelovens kapitel 3 fastlægger særlige regler om statstilskuddet, herunder at kun elever, der har gennemført otte års skolegang, 7. klasse eller er fyldt 14 år ved kursusstart, kan medregnes i årselevtallet. Elever, der er fyldt 18 år, kan i særlige tilfælde medregnes. En elev kan maksimalt udløse 42 ugers tilskud på et skoleår.

Der er også specifikke krav til det enkelte kursus om:

- At kurset skal være åbent for alle. Deltagelse i et efterskoleophold kan gøres betinget af højere alder end de 14 år, men ikke af bestemte kundskaber og færdigheder eller medlemskab af bestemte foreninger eller organisationer
- At der er mindst fem hele undervisningsdage for kurser af en uges varighed
- At der er mindst otte elever, der deltager i hele kurset
- At der er mindst 12 elever i den enkelte kursusuge
- At skolen skal have en godkendt årsplan af bestyrelsen. Årsplanen skal udarbejdes i en standardformular, som viser, hvilke perioder skolen afvikler kurset i. Bestyrelsen skal også godkende indholdsplanen, som er en beskrivelse af indholdet og en 'varedeklaration' af skolens undervisning og samvær på det enkelte kursus. Bestyrelsen kan dog bemyndige forstanderen til at godkende indholdsplanen

Skolens tilskud ydes i form af:

- Et grundtilskud og et geografisk skoletilskud, som er ens for alle skoler uanset størrelse. For skoler med under 38 årselever reduceres det geografiske skoletilskud, da der er fastsat et maksimumbeløb pr. årselev, som de to tilskud tilsammen kan udløse.
- Taxametertilskud, som forudbetales på grundlag af årselevtallet i det senest afsluttede skoleår med en efterfølgende regulering. Der er forskellige takster for hhv. undervisningspligtige og ikke-undervisningspligtige elever
- Bygningstilskud, som er sammensat af et grundtilskud, der er ens for alle skoler, og et bygnings-taxameter, som beregnes på baggrund af antal årselever i skoleåret forud for finansåret

- Tilskud til særligt prioriterede grupper og formål. Det kan f.eks. være specialundervisnings- og inklusionstaxameter
- Taxameter, som kun er målrettet elever på skoler med et samlet særligt undervisningstilbud

Herudover er der i lovens kapitel 4 skabt hjemmel til, at en kommune kan yde tilskud til henholdsvis skolen og til den enkelte elev. For den enkelte elev kan en kommune f.eks. bidrage med at nedsætte forældrenes egenbetaling, til sociale støttetimer til elever med behov for støtte i fritiden og personlig og praktisk hjælp til handicappede.

2.5

Elevstøtte

Efterskolelovens kapitel 5 og 7

Efterskolelovens kapitel 5 fastlægger, at staten yder indkomstbestemt elevstøtte til nedsættelse af forældrenes egenbetaling. Elevstøtten ydes til forældrene, men udbetales til skolen, som beregner den enkelte elevs egenbetaling efter fradrag af den statslige elevstøtte.

Efterskolelovens kapitel 7 indeholder bestemmelser om mulighederne for at yde individuel, supplerende støtte til elever og statens bidrag hertil. Den individuelle elevstøtte kan udelukkende anvendes til at nedsætte forældrenes egenbetaling med det formål, at et efterskoleophold skal være muligt for alle.

Størrelsen af den individuelle elevstøtte, staten udmønter til skolerne, er afhængigt af antallet af elever på skolen, hvis forældre får tildelt en af de fem højeste satser for elevstøtte. Skolen afgør selv, hvilke familier der skal tildeles individuel elevstøtte, og de overordnede retningslinjer godkendes af bestyrelsen og offentliggøres på skolens hjemmeside. Endelig kan skolen vælge at nedsætte egenbetalingen for den enkelte familie, så længe gældende regler for mindste ugentlige egenbetaling er overholdt.

Efterskoleforeningen administrerer derudover en række stipendieordninger målrettet særlige elevgrupper.

2.6

Tilsyn og sanktioner

Efterskolelovens kapitel 10 og 11

Efterskolelovens kapitel 10 fastlægger ministeriets handlemuligheder, såfremt skolen ikke overholder lovens bestemmelser.

Ministeren kan helt eller delvist tilbageholde tilskud eller kræve allerede udbetalt tilskud helt eller delvist tilbagebetalt. Tilbageholdelse eller tilbagebetaling af tilskud kan være meget indgribende i en skoles økonomi, og det bør have bestyrelsens fulde bevågenhed.

I Efterskolelovens kapitel 11 er det bestemt, at undervisningsministeren fører tilsyn med efterskolerne og derfor kan indhente de nødvendige oplysninger til brug for dette. Ministeren kan udstede påbud til skolen om at ændre forhold, som ikke er i overensstemmelse med lovens bestemmelser.

Undervisningsministeren kan som led i et tilsyn med en skoles overholdelse af loven beslutte at deltage som observatør ved skolens bestyrelsesmøder, generalforsamlinger og forældremøder.

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet [STUK] fører tilsyn med omkring 1.100 uddannelsesinstitutioner, heriblandt efterskolerne. Hvert år udarbejder styrelsen en tilsynsplan. Den kan f.eks. indeholde en faglig tilsynsplan, der fører tilsyn med prøveaflægning og undervisningstilbud i prøveperioden, tematisk tilsyn som 'stå mål med'-kravet, overholdelse af frihed og folkestyrekravet, fritagelse af elever fra undervisning og omfanget af donationer. Der bliver også årligt ført stikprøvevist tilsyn med, om efterskolernes vedtægter er ajourført efter den aktuelle tilskudsbekendtgørelse og tilhørende standardvedtægt.

2.7

Bekendtgørelser og vejledninger

En række af lovens bestemmelser er nærmere fastlagt og præciseret i de udstedte bekendtgørelser.

De væsentligste er:

- Tilskudsbekendtgørelsen
- Elevstøttebekendtgørelsen
- Regnskabsbekendtgørelsen
- Revisionsbekendtgørelsen

Derudover har ministeriet udstedt forskellige vejledninger. Både efterskoleloven, de nævnte bekendtgørelser og tilhørende vejledninger kan findes på både Efterskoleforeningens og Børne- og Undervisningsministeriets hjemmesider.

2.8

Efterskolen som privat selvejende institution

De foregående afsnit har i hovedtræk oplistet de love og regler, som regulerer efterskolernes vilkår for at kunne modtage statstilskud. Her følger nogle flere betingelser:

- Skolen skal være organiseret som en uafhængig selvejende institution, hvis vedtægt til enhver tid skal opfylde lovgivningens krav
- Der skal være et folkeligt bagland bag den selvejende institution i form af enten en skolekreds eller et repræsentantskab. Lovgivningen stiller ikke særlige krav til størrelsen eller sammensætningen af dette bagland. Der er derfor eksempler på efterskoler, som har en skolekreds på 30 medlemmer, mens andre har skolekredse på 200 eller flere medlemmer
- Skolekredsens/repræsentantskabets medlemmer, som skal være myndige privatpersoner eller foreninger, træffer beslutninger på generalforsamlingen. Deres kompetence er fastlagt i den

enkelte skoles vedtægt. Den væsentligste opgave for generalforsamlingen er at vælge en bestyrelse, som har den overordnede ledelse af skolen

2.9

Skolens vedtægter – standardvedtægten

Ministeriet har som et bilag til tilskudsbekendtgørelsen udarbejdet en standardvedtægt.

Standardvedtægten er vejledende og kan i begrænset omfang fraviges. Dog således at en skoles vedtægt ikke kan stride mod standardvedtægten.

Børne- og Undervisningsministeriet skal godkende skolens vedtægter ved oprettelsen af skolen. Derudover skal Børne- og Undervisningsministeriet godkende vedtægter og ændringer i vedtægter ved skolens sammenlægning eller spaltning, ved etablering eller ophør af kombination med en anden skoleform og ved ændring af skoleform for så vidt angår efterskoler og frie fagskoler.

Ministeriets godkendelse omfatter alene vedtægtsbestemmelser om skolens formål, styrelse og økonomiske forhold, herunder om fremgangsmåden ved skolens nedlæggelse. I alle andre tilfælde er skolens bestyrelse ansvarlig for, at vedtægterne er i overensstemmelse med lovens krav.

Det er Efterskoleforeningens erfaring, at ministeriet foretrækker, at vedtægterne lægger sig tæt op ad standardvedtægtens formuleringer, ligesom ordlyden ikke må stride imod lovgivningens bestemmelser.

Ved ændringer af vedtægterne skal den beskrivelse for ændringer, der følger af vedtægterne, følges, hvilket normalt indebærer en eller to godkendelser på skolens generalforsamling.

Hvis en bestyrelse er usikker på, om påtænkte vedtægtsændringer er i overensstemmelse med kravene, anbefaler vi at søge rådgivning hos Efterskoleforeningens konsulenter.

2.10

Ansættelser og afskedigelser

I henhold til standardvedtægten ligger kompetencen til at ansætte og afskedige en forstander hos bestyrelsen.

Der er dog også mulighed for ved bestemmelse i vedtægten at placere kompetencen hos generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen. Denne praksis er efterhånden sjælden og har gennem tiden affødt svære problematikker – især i afskedigungssituationer.

Dels bliver det vanskeligt at sikre overholdelse af tavshedspligten og persondataforordningens bestemmelser om følsomme personoplysninger. Dels kommer beslutningskompetencen til at ligge hos et organ, som hverken har noget egentligt ledelsesansvar eller har den tætte føling med samarbejdet mellem bestyrelse og forstander eller med den måde, forstanderen løfter sine opgaver og sit ansvar på i hverdagen. Endeligt bliver det svært at handle hurtigt og smidigt i den konkrete situation. Derfor frarådes dette.

Vedtægterne bør også afklare, om kompetencen til at ansætte mellemledere ligger hos bestyrelsen eller forstanderen.

Et andet punkt, bestyrelsen bør tage stilling til, er, hvem der skal have den formelle kompetence til ansættelse og afskedigelse af lærere. I henhold til standardvedtægten er denne kompetence placeret hos bestyrelsen efter indstilling fra forstanderen. Men en bemærkning i tilskudsbekendtgørelsen giver mulighed for, at kompetencen ved vedtægtsbestemmelse kan placeres hos forstanderen, som i forhold til ministeriet har det pædagogiske ansvar og ansvaret for den daglige ledelse.

Det skal i den forbindelse nævnes, at forstanderen i henhold til standardvedtægten har kompetencen til at ansætte og afskedige alle øvrige medarbejdere end lærerne. Det er dog Efterskoleforeningens anbefaling, at bestyrelsen vælger at placere

ansættelses- og afskedigungs-kompetencen af forstander og eventuelt øvrige ledere hos bestyrelsen og af skolens lærere og øvrige medarbejdere hos forstanderen. Foreningen betragter det som en naturlig del af det daglige ledelsesansvar at sikre, at virksomheden til enhver tid har ansat de rigtige medarbejdere i forhold til de opgaver, som foreligger.

2.11

Organisering af samarbejde

En del skolers vedtægter indeholder et afsnit om oprettelse af medarbejderråd og medarbejderrådets rettigheder og kompetencer. Dette er ikke omfattet af de gældende standardvedtægter.

Bestemmelser om medarbejderråd var omfattet af standardvedtægten på et tidspunkt, hvor lærernes ansættelsesvilkår ikke var overenskomstreguleret, og hvor de derfor heller ikke var sikret medindflydelse via samarbejdsaftalen på statens område.

Siden 1995 har lærerne gennem deres overenskomst været omfattet af medindflydelsesbestemmelserne i statens samarbejdsaftale. Det indebærer, at selv om der ikke er en vedtægtsbestemmelse om samarbejdsudvalg på en efterskole, følger det af lærernes overenskomst, at der skal være et samarbejdsudvalg, hvis skolen har mere end 25 medarbejdere på overenskomstens område. Skoler med færre ansatte på overenskomstens område kan vælge at oprette samarbejdsudvalg.

Uanset hvordan samarbejdet organiseres – og om man kalder det for medarbejderråd, samarbejdsudvalg eller medindflydelsesorgan [MIO] – skal ledelsen sikre, at der samarbejdes efter principperne i statens aftale om samarbejdsudvalg.

Et centralt princip i samarbejdsaftalen om samarbejdsudvalg er 'informationspligten'. Det er en pligt imellem parterne at drøfte og informere hinanden om skolens forhold.

Ledelsen har en særlig forpligtelse til at informere medarbejderne om skolens udvikling, forventede udvikling i aktiviteter og skolens økonomiske situation. Det gælder også ændringer i organisationen og de beskæftigelsesmæssige konsekvenser, det kan have for de ansatte.

En efterskole kan stadig vælge, at dens formulerede personalepolitik omfatter muligheden for at oprette et medarbejderråd. Det kan i alle tilfælde anbefales, at skolen udarbejder en oversigt, der tydeliggør samarbejds mønstrene på skolen.

Man kan ikke tillægge et medarbejderråd beslutningskompetence.

“De frie skoler har i Danmark netop stor frihed til at drive den skole, dens bagland gerne vil, men har samtidig også ansvar for at disponere og agere, så retten til frihed ikke bliver udfordret unødigt.”





Foto: Trine Bukh

3

General- forsamlingen

General- forsamlingen

Bestyrelsen skal - som i alle andre foreninger og selskaber - tage initiativ til indkaldelse til generalforsamling, jf. skolens vedtægt. Der skal afholdes én ordinær generalforsamling årligt.

Derudover er der mulighed for at indkalde til ekstraordinære generalforsamlinger. Dette sker oftest, når en skoles vedtægter har en bestemmelse om, at vedtægtsændringer skal vedtages på to på hinanden følgende generalforsamlinger. Det kan også være, fordi der er uro i baglandet, og et kvalificeret mindretal, jf. vedtægten, ønsker at udtrykke mistillid til den siddende bestyrelse. I sjældnere tilfælde kan det være, fordi en sag om ansættelse eller afskedigelse af en forstander trænger sig på.

3.1

Vedtægtsændringer

I udgangspunktet er det skolens bestyrelse, der er ansvarlig for, at vedtægterne er gyldige og i overensstemmelse med standardvedtægterne.

Vedtægter og ændringer heri skal efter loven godkendes af Børne- og Undervisningsministeriet ved:

- Skolens oprettelse, sammenlægning eller spaltning
- Etablering eller ophør af kombination med anden skoleform
- Ændring af skoleform

Ministeriets godkendelse omfatter alene bestemmelser om skolens formål, styrelse og økonomiske forhold, herunder om fremgangsmåden ved skolens nedlæggelse. Ændrer skolen navn, skal dette dog anmeldes til ministeriet på et særligt stamdataark.

Skolens vedtægter er gældende fra den dag, de bliver offentliggjort på skolens hjemmeside med angivelse af dato for henholdsvis vedtagelse og offentliggørelse på siden. Det skal endvidere af hjemmesiden fremgå, hvornår ministeriet senest har godkendt skolens vedtægter.

Når skolen alligevel er i gang med at foretage ændringer, er det en god idé at gennemgå vedtægterne grundigt for at se, om der er andre bestemmelser, som bør ændres ved samme lejlighed. Ovenfor er der peget på netop placering af ansættelseskompetencen som et eksempel.

Den gældende standardvedtægt indeholder ikke længere krav om, at vedtægtsændringer skal vedtages på to generalforsamlinger. Den enkelte skole kan således ændre vedtægterne, så fremtidige vedtægtsændringer kun skal vedtages på én generalforsamling.

3.2

Afvikling af generalforsamling

Generalforsamlingen er medlemmernes, og bestyrelsen er denne dag at betragte som almindelige medlemmer af skolekredsen. I og med det er bestyrelsen, som indkalder til generalforsamlingen, vil det dog også være naturligt, at det er bestyrelsens formand, som byder velkommen. Oftest vil bestyrelsesformanden samtidig komme med bestyrelsens forslag til valg af dirigent, men andre medlemmer kan også komme med forslag.

En dirigent bør ikke være medlem af bestyrelsen eller på anden måde kunne betragtes som partisk. Fremkommer der flere forslag, noteres de efterhånden og uden at diskutere forslagene. Forslagene sættes derefter til afstemning.

Når en dirigent er valgt, er det dirigenten, der leder generalforsamlingen, fortolker vedtægterne og vælger afstemningsmetoder, hvis de ikke på forhånd er fastlagt i vedtægten. Dirigenten kan dog også af sættes af generalforsamlingen, hvis der under mødet fremsættes forslag herom. Et sådant forslag skal dirigenten straks bringe til afstemning.

Sædvanligvis forløber generalforsamlingen på en efterskole ganske udramatisk. Men er der uro på skolen eller i baglandet, er der set eksempler på, at de store følelser får frit spil, så dirigenten kan få sin sag for. Hvis konflikter kan forudses, er det vigtigt at sikre sig, at dirigenten har erfaring med opgaven og er inde i både de konkrete forhold og i sine egne beføjelser.

For at forebygge kupagtige situationer på en generalforsamling kan det anbefales, at man i skolens vedtægt indarbejder en bestemmelse om, at et godkendt skolekredsmedlem f.eks. først har tale- og stemmeret på generalforsamlingen tre måneder efter, at vedkommende er optaget som medlem og har betalt kontingent. På den måde kan det undgås, at medlemstallet udvides op til en generalforsamling for at kunne gennemtrumfe konkrete personlige interesser i en aktuelt opstået konfliktsituation.

Det skal bemærkes, at man først er medlem, når ens anmodning om medlemskab af skolekredsen er godkendt af bestyrelsen. Dette bør ske på førstkommande bestyrelsesmøde, efter anmodningen er modtaget. Eventuelt afslag på optagelse kan indbringes for generalforsamlingen. Medlemmerne opkræves et beløb ved skolens oprettelse og et kontingent mindst én gang om året, medmindre skolen er oprettet og godkendt før 1994 og ikke tidligere har opkrævet kontingent.

Der kan nogle gange opstå uenighed om, hvem der har adgang til at være til stede i lokalet, hvor generalforsamlingen afholdes. Det korte svar er, at det har medlemmerne. På mange skoler er der dog tradition for, at skolens ansatte bliver inviteret. Det er der sædvanligvis ingen problemer i. Tværtimod kan generalforsamlingen være med til at styrke fællesskabet omkring skolen. Ofte tilrettelægges skolerne et fælles arrangement i forbindelse med generalforsamlingen f.eks. med foredrag fra en udefrakommende foredragsholder, eller ved at eleverne viser, hvad de arbejder med for tiden.

Det er altid en god regel at huske på, at det er hensigtsmæssigt at lave aftaler og ændringer, herunder vedtægtsændringer, på tidspunkter, hvor man ikke er presset af konflikter.





Foto: Trine Bukh

4

Bestyrelses- arbejdet

Bestyrelsesarbejdet

Efterskolelovens § 7 fastslår, at den overordnede ledelse varetages af skolens bestyrelse, som er ansvarlig over for børne- og undervisningsministeren.

Bestyrelsen er tillige ansvarlig over for skolekredsen/ repræsentantskabet.

Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal vælges på skolens generalforsamling eller repræsentantskabsmøde.

Medarbejdere på skolen kan ikke være medlemmer af bestyrelsen eller deltage i valg af bestyrelsesmedlemmer. På efterskoler, som er kombineret med en fri grundskole, har man dog typisk en bestemmelse om, at medarbejdere, hvis børn er elever på friskolen, har stemmeret til valg til bestyrelsen.

4.1

Bestyrelsens sammensætning

Den enkelte skoles vedtægt bestemmer, hvor mange medlemmer bestyrelsen består af. Den skal dog minimum bestå af fem medlemmer, jf. standardvedtægten. Bestyrelsen bør så vidt muligt have en afbalanceret sammensætning af kvinder og mænd.

Typisk vil en efterskolebestyrelse have syv eller ni medlemmer, men der er eksempler på både flere og færre. Det kan anbefales, at antallet er ulige - også selvom formandens stemme bliver udslagsgivende

i tilfælde af stemmelighed i henhold til bestyrelsens forretningsorden.

Medarbejdere og elever ved skolen kan ikke være medlemmer af bestyrelsen eller deltage i valg af medlemmer, men praksis på skolerne er, at både forstander og en medarbejderrepræsentant deltager i bestyrelsens møder uden stemmeret.

Det er generalforsamlingen/repræsentantskabsmødet, som vælger det enkelte bestyrelsesmedlem. Men i praksis bør den siddende bestyrelse forinden have gjort sig overvejelser om, hvem der kan være nye kandidater, og have sonderet, hvorvidt de er parate til at stille op.

Mange bestyrelser har et ønske om at have bestemte kompetencer repræsenteret i bestyrelsen. Det kan f.eks. være personer med økonomisk indsigt, byggeteknisk indsigt, politisk indsigt, juridisk indsigt, ledelsesmæssig indsigt eller indsigt i ungdomskulturen. Dette i forventning om, at det kan give et bedre med- og modspil i forhold til den daglige ledelse – eller med andre ord kvalificere den sparring, som bestyrelsen forventes at kunne yde forstanderen. Disse personer vil også ofte have et netværk, som det kan være nyttigt at få adgang til.

Har bestyrelsen ikke på forhånd fundet interesse-rede kandidater, kan man komme i den situation, at der på generalforsamlingen ikke er deltagere, som ønsker at blive valgt ind i bestyrelsen. En sådan

situation er selvsagt ikke heldig og bør få bestyrelsen til at overveje, hvordan man sikrer, at skolen har en engageret og aktiv skolekreds, som også er indstillet på at yde en ekstra indsats - f.eks. i form af at påtage sig et bestyrelshverv for at sikre skolens fortsatte eksistens og udvikling.

Et sted at starte kunne være at åbne skolen i forhold til lokalsamfundet og de interessenter, som naturligt har en interesse i at understøtte skolen og dens eksistens - f.eks. forældre. Det kan man gøre ved at medtænke og synliggøre skolekreds og bestyrelse, når der afholdes større arrangementer som teaterforestillinger, musicals, gymnastikopvisninger, foredragsaftener, musikaftener m.v. Det ville også være naturligt at lægge oplysninger om skolekredsen og dens virke ud på skolens hjemmeside, herunder hvordan man kan blive medlem.

Det er dog vigtigt, at de, som vælges til at sidde i en efterskolebestyrelse, er indstillet på at sætte sig ind i opgavens forskellige aspekter og bidrage til bestyrelsesarbejdet med de personlige og faglige kvalifikationer og erfaringer, de er i besiddelse af.

4.2

Konstituering

Bestyrelsen konstituerer sig selv. Børne- og Undervisningsministeriet skal underrettes om, hvem der er formand ved at udfylde og returnere et stamdataske-ma, som hentes på ministeriets hjemmeside. Ligeledes skal Efterskoleforeningen orienteres, så foreningens hjemmeside kan blive ajourført med navn og mailadresse på formanden.

Alle ministerielle skrivelser bliver sendt til skolens Whovedmailadresse. På skolen må man aftale procedurer for videre distribution af disse forsendelser.

4.3

Ulønnet hverv

Bestyrelshvervet er ulønnet. Det fremgår af tilskudsbekendtgørelsens standardvedtægt § 7, at bestyrelsesmedlemmer ikke må modtage honorar af skolens midler. Det enkelte bestyrelsesmedlem kan dog få dækket dokumenterede omkostninger, som vedkommende måtte have som følge af bestyrelsesarbejdet, f.eks. befordring til statens lave takst.

4.4

Bestyrelsens opgaver og ansvar

I efterskoleloven, tilskudsbekendtgørelsen samt i standardvedtægtens § 6 er det nærmere præciseret, hvilke opgaver og ansvar der påhviler bestyrelsen:

- Bestyrelsen er ansvarlig for skolens økonomi
- Bestyrelsen skal forvalte skolens midler, så de er til størst mulig gavn for skolen
- Bestyrelsen skal sørge for, at der tages skyldige økonomiske hensyn
- Bestyrelsen er over for børne- og undervisningsministeren ansvarlig for, at betingelser og vilkår for ydelse af statstilskud overholdes
- Bestyrelsen ansætter og afskediger forstander og lærere. Sidstnævnte dog efter indstilling fra forstanderen, medmindre en anden kompetenceplacering er bestemt i den enkelte skoles vedtægt
- Bestyrelsen træffer bestemmelse om køb, salg og pantsætning af fast ejendom
- Bestyrelsen fastsætter elevbetalingen
- Bestyrelsen fastsætter og godkender en årsplan og en indholdsplan for det enkelte kursus

- Bestyrelsen er ansvarlig for udarbejdelse af korrekt årsrapport - det, der tidligere blev kaldt årsregnskabet
- Bestyrelsen godkender minimum hvert andet år en plan for skolens evaluering af dens virksomhed i forhold til dens værdigrundlag
- Bestyrelsen underretter ministeriet i tilfælde af skolens nedlæggelse
- Bestyrelsen udpeger revisor

4.5

Bestyrelsens strategiske fokus

Ud over ovennævnte specifikke opgaver og ansvar, som særligt påhviler bestyrelsen for en efterskole, har bestyrelsen som led i det overordnede ansvar for skolens ledelse de samme opgaver og ansvar, som en hvilken som helst anden virksomheds bestyrelse.

Det kan f.eks. være at sikre, at skolen også er gearet til at klare sig i fremtiden. Det indebærer, at bestyrelsen altid skal have fokus på:

- At der løbende sker en udvikling af skolens indhold, så dens tilbud inden for værdigrundlagets rammer også fremover vil kunne tiltrække og fastholde nye årgange af elever og deres forældre, men også for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads for nye medarbejdere
- At skolens fysiske rammer vedligeholdes og udvikles, så de matcher de aktiviteter, skolen tilbyder
- At der arbejdes målrettet med PR og markedsføring, så skolen rekrutteringsmæssigt og i forhold til omverdenen i øvrigt (leverandører, bankforbindelse, lokal presse, offentlige myndigheder, lokalbefolkningen med flere) er positioneret, som skolen selv ønsker at fremstå

- At der arbejdes både kortsigtet og langsigtet med tilrettelæggelsen af skolens økonomi i forhold til drift og investering samt placering af likvider og håndtering af gæld
- At skolens personalepolitik og andre politikker alle bidrager til, at skolen kan opfylde sine mål
- At sikre, at skolekredsens medlemmer fortsat er aktive og engagerede i skolens forhold, og at der også er tilgang af nye medlemmer

Endelig bør bestyrelsen bidrage til, at skolen fremstår som en attraktiv arbejdsplads med et godt og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdergrupper. Dette sikres blandt andet ved, at skolen gennemfører trivselsundersøgelser og den lovpligtige arbejdspladsvurdering APV mindst hvert tredje år, og at skolen har en gennemarbejdet personale- og lønpolitik. Bestyrelsen kan sikre, at disse punkter kommer på dagsordenen ved at skrive dem ind i årshjulet for bestyrelsens løbende arbejde.

Disse opgaver kaldes ofte for strategiske opgaver. Beslutninger vedrørende langsigtede, strategiske spørgsmål bør træffes i bestyrelsen. Det vil være naturligt, at oplæg og beslutningsgrundlag udarbejdes af forstanderen, eventuelt i tæt samarbejde med bestyrelsesformanden og med inddragelse af relevante samarbejdsorganer.

Når bestyrelsen har truffet sine strategiske beslutninger, vil det være forstanderens opgave at få disse omsat til hverdag og praksis. Derefter er det forstanderens opgave at implementere strategien i skolens praksis.

Et ofte undervurderet element i arbejdet med de strategiske opgaver er opfølgning på, om tidsplaner og delplaner udvikler sig som forudsat. Bestyrelsen bør derfor sikre sig, at forstanderen leverer statusrapporter, som behandles på bestyrelsens møder.

På den måde sikres det bedst, at bestyrelsen får mulighed for at justere kursen undervejs, hvis det skulle vise sig at være hensigtsmæssigt.

Bestyrelsesformandens opgaver

I dagligdagen vil især bestyrelsesformanden have en række opgaver, som skal varetages uden for bestyrelseslokalet.

Afhængigt af, hvordan man på den enkelte skole har lagt snitfladen for, hvad der hører under den daglige ledelse og den overordnede ledelse, kan det også være formanden, som tegner skolen udadtil i forhold til f.eks. pressen, ved møder i banken og med skolens revisor. Formandens involvering i skolens forhold uden for bestyrelsesmøderne bør sædvanligvis foregå i et tæt samarbejde med forstanderen.

I det moderne bestyrelsesarbejde nedsætter man ofte ad-hoc arbejdsgrupper og uddelegerer repræsentative opgaver som f.eks. deltagelse i netværksmøder og andre arrangementer til bestyrelsens menige medlemmer. Denne arbejdsform er en naturlig konsekvens af, at det i stigende grad opleves vanskeligt at rekruttere formænd, der har tid til at varetage alle opgaver på egen hånd, og samtidig er det en måde at bringe bestyrelsesmedlemmernes forskellige kompetencer i spil.





5

Bestyrelses- mødet

Bestyrelsesmødet

5.1

Forretningsorden

Enhver bestyrelse bør have udarbejdet en forretningsorden med en beskrivelse af bestyrelsens interne spilleregler. Der er hverken i lov, bekendtgørelse eller standardvedtægt opstillet nærmere retningslinjer for, hvilke minimumskrav der er til en forretningsorden.

En række af de retningslinjer, som sædvanligvis vil være bestemt i en forretningsorden, fremgår dog allerede af standardvedtægtens § 7 om bestyrelsens arbejde m.v. Bestemmelserne i en forretningsorden må derfor ikke stride imod vedtægtens bestemmelser, men skal uddybe eller supplere dem. Forretningsordenen udfolder altså de spilleregler, som bestyrelsen arbejder efter. Den fungerer som en ramme for aktiviteterne og opgavefordelingen i det daglige arbejde. Bestyrelsen bestemmer selv, hvad dens forretningsorden skal indeholde, men Efterskoleforeningen anbefaler som minimum:

- Frist for indkaldelse til bestyrelsesmøder
- Krav til dagsordenen
- Hvilke regler bestyrelsen har for at træffe beslutninger, f.eks. hvor mange medlemmer, der skal være til stede
- Hvilke afstemningsregler, der gælder

- Hvem der kan deltage i møderne ud over de valgte medlemmer
- Competence- og opgavefordeling - hvem der kan beslutte, og hvem der skal udføre
- Hvordan bestyrelsen nedsætter permanente eller ad-hoc udvalg
- Hvornår bestyrelsesmedlemmer er inhabile og derfor ikke kan deltage i behandling af et punkt
- Hvordan der udarbejdes referat, og hvordan det godkendes efterfølgende
- Hvordan og hvor ofte bestyrelsen følger op på bl.a. økonomien
- Overholdelse af tavshedspligt og fortrolighed

Bestyrelsen kan ændre forretningsordenen så ofte, den ønsker. Efterskoleforeningen opfordrer til, at forretningsordenen tages op til overvejelse på det første møde efter generalforsamlingen. Det vil give nye bestyrelsesmedlemmer mulighed for at lære forretningsordenen at kende og er et godt tidspunkt at diskutere eventuelle ændringer.

5.2

Mødefrekvens

Bestyrelsens forretningsorden bør som nævnt indeholde en plan for, hvor ofte bestyrelsen holder møde, og derudover præcisere, at møder afholdes, når formanden eller et nærmere fastsat antal medlemmer af bestyrelsen finder det nødvendigt. I bestyrelsens forretningsorden kan det også være bestemt, at der skal afholdes f.eks. minimum fire årlige bestyrelsesmøder.

Praksis er meget forskellig. På nogle skoler afholdes bestyrelsesmøder en gang om måneden. På andre skoler er der måske kun to til tre årlige møder. Det afgørende må være, hvor mange møder der er behov for. Dette kan afhænge af en række faktorer, f.eks. hvor strategisk møderne er placeret i forhold til de opgaver, bestyrelsen skal varetage. Jo mere systematisk bestyrelsen har tilrettelagt diverse opfølgingsprocedurer, og i jo højere grad bestyrelsen får tilsendt skriftligt orienteringsmateriale mellem møderne, desto mindre tid optager den slags sager på møderne, idet medlemmerne må forudsættes at have gjort sig bekendt med materialet. Det kan f.eks. dreje sig om:

- Månedlige budgetopfølgninger
- Udvikling i elevtal for både indeværende og næste skoleår
- Status på forskellige udviklingsprojekter, herunder byggesager

Det er vigtigt, at det skriftlige materiale er kort, klart og overskueligt. Det kan være hensigtsmæssigt at udvikle skabeloner for de forskellige opfølgingsområder, så det enkelte bestyrelsesmedlem umiddelbart kan aflæse og sammenholde udviklingen med det forventelige. Opfølgingsnotater bør udtrykkeligt gøre opmærksom på væsentlige afvigelser i forhold til det planlagte, så det enkelte bestyrelsesmedlem kan forholde sig til, hvorvidt bestyrelsen bør reagere på det og eventuelt foreslå, at punktet sættes på dagsordenen på det førstkommande bestyrelsesmøde.

5.3

Årshjul for bestyrelsens arbejde

Efterskolens bestyrelse bør vedtage et årshjul i form af en årligt tilbagevendende plan for dens arbejde. Årshjulet skal udarbejdes for at sikre, at bestyrelsen får behandlet de punkter, der skal på dagsordenen hvert år. Et årshjul udarbejdes normalt af formanden og forstanderen i fællesskab og vedtages derefter med eventuelle justeringer af bestyrelsen. Et årshjul kan f.eks. præcisere, hvornår følgende punkter skal behandles på bestyrelsesmødet:

- Godkendelse og underskrift af årsrapport
- Godkendelse af plan for næste selvevaluering af skolens virke i forhold til værdigrundlaget
- Godkendelse af årsplan for det kommende skoleår
- Godkendelse af indholdsplan for det kommende skoleår, hvis ikke forstanderen er blevet bemyndiget til at godkende denne
- Fastsættelse af skolepenge
- Godkendelse af næste års budget
- Planlægning af kommende generalforsamling

Derudover vil der typisk komme andre opgaver såsom ansættelser eller afskedigelser, budgetjusteringer, pludseligt opståede sager, som kræver bestyrelsens behandling og stillingtagen, arbejde med de strategiske beslutninger og opfølgning på samme.

Årshjulet er således en arbejdsplan for bestyrelsen og omhandler typisk to kategorier af opgaver, som indgår i bestyrelsens årshjul: Faste opgaver og strategiske opgaver. De strategiske opgaver vil naturligt variere fra år til år afhængig af de beslutninger, der er truffet, og skolens situation i øvrigt.

Bestyrelse og ledelse bør jævnligt evaluere følgende emner ved at føre dem ind i årshjulet:

Værdigrundlag:

Gør vi det, vi siger, vi gør, og kan vi gøre det bedre?

Brugerne:

Mener eleverne og deres forældre, at vi gør det, vi siger, vi vil gøre?

Undervisning og samvær:

Får eleverne lært det, vi lover, og det, der kræves?

Arbejds miljøet:

Er skolen et godt sted at være leder og medarbejder?

Ovenstående punkter bør være årligt tilbagevendende, men det vil være forskelligt fra år til år, hvor dybdegående de skal behandles under hensyn til både ledelsens og bestyrelsens ressourcer.

5.4

Udarbejdelse af dagsorden

Bestyrelsesformanden er det naturlige bindeled mellem bestyrelsen og forstanderen. Det er formelt formanden, som indkalder bestyrelsen, men oftest er det forstanderen eller en administrativ medarbejder, som klarer det praktiske og udsender materialer m.v. efter aftale med formanden. Indholdet af dagsordenen vil typisk være aftalt mellem formand og forstander, ligesom mulige løsninger på nogle af sagerne kan være forhåndsdrøftet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det enkelte bestyrelsesmedlem bør have mulighed for inden mødet at danne sig et overblik over den enkelte sag på dagsordenen og gøre sig sine overvejelser. Det bør som minimum fremgå af dagsordenen:

- Hvorfor er sagen sat på dagsordenen?
- Er det en 'beslutningssag', en sag 'til drøftelse', eller blot en 'orienteringssag'?

Hvis det er en 'beslutningssag', bør det fremgå af dagsordenen, hvad der skal træffes beslutning om.

Også rækkefølgen af punkternes placering på dagsordenen kan være en overvejelse værd. Ofte ser man, at 'orienteringssager' som 'siden sidst v/ forstanderen' eller 'nyt fra formanden' står umiddelbart efter godkendelse af referatet fra sidste møde og godkendelse af forslag til dagsordenen. Næsten lige så tit vil medlemmerne opleve, at størstedelen af mødet er passeret, når man har overstået disse gensidige orienteringspunkter, og at der derfor ofte kun bliver kort tid til de øvrige punkter på dagsordenen. Punkter, som måske er de mest vigtige at få behandlet set i relation til bestyrelsens overordnede ansvar og opgaver.

Nogle bestyrelser har i erkendelse af dette besluttet, at indholdet af 'orienteringspunkter' så vidt muligt sker i form af på forhånd udsendt skriftligt materiale. Så kan medlemmerne på mødet nøjes med at spørge ind til det, som de finder nødvendigt at få nærmere uddybet. Det bør fremgå af dagsordenen, både hvornår mødet starter, og hvornår mødet slutter, så mødedeltagerne kan indrette sig herefter.

De fleste efterskolebestyrelser afvikler bestyrelsesmøderne på skolen. Det er et oplagt valg, især hvis bestyrelsesmedlemmerne er fra lokalområdet. Samtidig har det den sidegevinst, at bestyrelsen får mulighed for at snuse lidt til livet på skolen. Nogle af møderne kan dog med fordel afholdes digitalt, hvis de er af kortere varighed.

5.5

Mødedeltagere

Deltagere i bestyrelsesmødet er pr. definition bestyrelsens medlemmer.

Derudover kan der i den enkelte skoles vedtægt være fastsat en bestemmelse om, at medarbejdere kan være repræsenteret ved bestyrelsens møder uden stemmeret. Jf. standardvedtægten kan der dog kun være to medarbejderrepræsentanter, som formelt er repræsenteret ved møderne.

Forstanderen vil normalt altid deltage. Ofte vil forstanderen også fungere som sekretær for bestyrelsen.

På mange skoler deltager yderligere en medarbejder oftest udpeget blandt lærerne, da det altid er den største medarbejdergruppe.

Det er vigtigt at have for øje, at når en medarbejderrepræsentant deltager i bestyrelsesmøderne og har taleret, så er det – på linje med bestyrelsesmedlemmerne – skolens tarv og ikke særinteresser, de skal varetage. Medarbejderne kan bidrage ved at give bestyrelsen faktuelle oplysninger og vurderinger, som de er i besiddelse af i kraft af deres daglige virke på skolen, og som kan være nyttige for bestyrelsen at have kendskab til. Medarbejderrepræsentanter bør også kunne sætte punkter på dagsordenen. Som udgangspunkt efter aftale med skolens ledelse.

5.6

Møder for lukkede døre

Hvis skolen i sine vedtægter har skrevet, at medarbejdere kan deltage i bestyrelsens møder, anbefales det også at skrive enten i vedtægterne eller i forretningsordenen, at bestyrelsen kan vælge at holde møder uden deltagelse af andre end de valgte medlemmer. Efterskoleforeningen anbefaler, at dette præciseres i forretningsordenen i stedet for i vedtægterne, da det giver størst fleksibilitet for bestyrelsen.

Dette kan være aktuelt i tilfælde af, at der skal behandles konkrete sager vedrørende medarbejdere. Der kan også være andre punkter, som bestyrelsen med god ret kan ønske at diskutere uden deltagelse af ledelse og/eller medarbejdere. Udover medarbejderrepræsentanter kan bestyrelsen invitere eksperter rådgivere, f.eks. advokat, arkitekt, revisor eller oplægsholder til at deltage i hele eller dele af et bestyrelsesmøde.

5.7

Mødeledelse

Mødet ledes af formanden, som også skal sørge for, at beslutninger og eventuelt afstemningsresultater bliver ført til protokols. Mødedeltagerne er berettiget

til kort at få deres eventuelle afvigende mening indført i beslutningsprotokollatet.

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 dagsordenspunkterne og fremhæver, hvilke han/hun anser for mødets hovedemner
- Formanden sikrer, at alle mødedeltagere får mulighed for at komme til orde vedrørende de enkelte dagsordenspunkter. 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

Ligesom et møde starter til tiden, bør det også slutte til tiden. Hvis uforudsete problemer undervejs i mødet medfører, at tidsplanen skrider, er det op til formanden at tage stilling til, om man skal fortsætte mødet, eller man skal udskyde drøftelsen til et senere.

Hvis mødeprotokollatet udarbejdes elektronisk, forudsættes det:

- At siderne nummereres fortløbende i protokollen
- At referatet er underskrevet af mødedeltagerne
- At formanden ved sine initialer/signatur nederst på hver side bekræfter, at det er det originale protokollat

Underskrift behøver ikke ske førend på det følgende bestyrelsesmøde, medmindre andet fremgår af bestyrelsens forretningsorden. Udkast til protokollat/referat skal hurtigst muligt efter mødet udsendes til mødedeltagerne. Signering kan foregå digitalt, hvis skolen har en sådan løsning.

5.8

Velkomst til nye bestyrelsesmedlemmer

Formanden bør have særlig opmærksomhed rettet mod nye medlemmer af bestyrelsen. Det enkelte bestyrelsesmedlem skal kende rammerne for sit ansvar og sine opgaver. Formanden skal sikre sig, at nye medlemmer som minimum får udleveret et eksemplar af skolens vedtægt, bestyrelsens forretningsorden og navneliste med kontaktoplysninger på deltagerne i bestyrelsesmøderne. Formanden bør også vejlede dem om, hvilke love og regler et bestyrelsesmedlem derudover bør have kendskab til, og hvor de kan finde disse regelsæt, hvis de ikke får dem udleveret fra skolens kontor.

Bestyrelsesformanden bør desuden sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer bliver medlem af Efterskoleforeningen. Medlemskabet er gratis for bestyrelsesmedlemmet, og tilmelding sker ved, at skolen henvender sig til Efterskoleforeningens sekretariat.

Formanden bør også tilskynde både erfarne og nye medlemmer til at deltage i de kurser og møder målrettet bestyrelsesmedlemmer, som arrangeres af Efterskoleforeningen, og til at abonnere på foreningens nyhedsbreve og Magasinet Efterskolerne. Det vil være skolen, som betaler omkostninger til deltagelse i både kurser og møder for bestyrelsesmedlemmerne. På den måde klædes nye bestyrelsesmedlemmer hurtigst på til at løfte det ansvar og de opgaver, som påhviler dem. På de sociale medier kan der være fora for bestyrelsesmedlemmer, som kan være relevante at være medlem af.

5.9

Tavshedspligt og inhabilitet

Både Efterskoleloven og standardvedtægten indeholder bestemmelser om, at forvaltningslovens bestemmelser i kapitel 8 om tavshedspligt og inhabilitet er gældende for mødedeltagerne. Det samme gælder i øvrigt også for alle ansatte.

Tavshedspligten omfatter fortrolige oplysninger om for eksempel enkeltpersoners private forhold. Oplysninger om private forhold, der ikke er umiddelbart tilgængelige for andre, som fremkommer i forbindelse med den pågældende, er fortrolige. Hvis man som medlem af en bestyrelse eksempelvis får kendskab til en af de ansattes private forhold, gælder tavshedspligten, og man kan derfor ikke drøfte emnet med nogen udenfor bestyrelsen uden brud på tavshedspligten.

Dernæst kan oplysninger om skolens økonomi være fortrolige. Det gælder oplysninger, som det er nødvendigt at hemmeligholde på grund af skolens økonomiske interesser ved fx indhentede pristilbud, licitation m.v.

For det tredje kan oplysninger fra eksterne parter vedrørende enkeltpersoners, private selskabers eller foreningers økonomiske forhold eller andre forhold, som måtte være kommet frem i skolens samarbejde med eksterne parter, være fortrolige.

Videregivelse af fortrolige oplysninger kan udgøre et brud på tavshedspligten, som efter straffelovens § 152 kan udløse bøde- eller fængselsstraf. Brud på tavshedspligten kan også udløse et civilt søgsmål.

Inhabilitet foreligger, hvor vedkommende eller dennes nærmeste har økonomisk eller særlig personlig interesse i en sags behandling og udfald. Når der foreligger en sådan risiko for interessekonflikter, er bestyrelsesmedlemmet forpligtet til selv at gøre opmærksom på, at vedkommende er inhabil. Hvis ikke det sker, er de øvrige mødedeltagere forpligtede til at gøre opmærksom på, at vedkommende kan være inhabil, hvis de er bekendte hermed. Spørgsmålet om, hvorvidt der i den konkrete sag foreligger inhabilitet, kan sættes til afstemning i bestyrelsen. Sædvanligvis vil den pågældende dog selv vælge at forlade bestyrelseslokalet, når man når frem til det pågældende punkt på dagsordenen. En inhabil mødedeltager må hverken deltage i forhandlinger eller beslutninger vedrørende sagen. Det skal fremgå af protokollatet, at et medlem var inhabil og derfor ikke deltog i behandlingen af den pågældende sag.

Det er formandens opgave at sikre, at bestyrelsens beslutninger bliver ført ud i livet. Det er ikke ensbetydende med, at formanden selv skal udføre de professionelle opgaver, som beslutningerne måtte indebære. Den opgave vil sædvanligvis hvile på forstanderen, enten fordi forstanderen anmodes specifikt derom, eller, hvilket er det mest almindelige, fordi det ligger naturligt i den arbejdsfordeling, der er mellem bestyrelse og forstander.

Hvis opgavens placering kan give anledning til tvivl, bør formanden altid sikre sig, at opgavens placering drøftes med forstanderen. Ofte vil der også være forhold omkring beslutningens implementering, som det kan være hensigtsmæssigt på forhånd at drøfte forstander og formand imellem.

5.10

Kommunikation af beslutninger

Formanden bør sikre, at der er procedurer for, hvordan medarbejdere og skolens bagland informeres om de beslutninger, bestyrelsen har truffet.

En måde kan f.eks. være at udsende referatet til alle medarbejdere. En anden mulighed kan være, at forstanderen eller en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen informerer alle medarbejderne på et fællesmøde om, hvad der er besluttet på bestyrelsesmødet, hvilken betydning det får for skolen og kort uddyber baggrunden, hvis der er behov for det.

Det er vigtigt at have for øje, at deltagere i et møde kan referere, hvilke beslutninger der er truffet, og hvad de selv har sagt, men ikke bør referere andre mødedeltagere for, hvad de har sagt. Samtidig er bestyrelsesarbejdet en proces, som kræver ro. Mange af de beslutninger, som skal træffes, er af en sådan karakter, at de ikke må eller skal drøftes uden for bestyrelsens kreds.

Der kan under et bestyrelsesmøde fremkomme oplysninger, som af forskellige grunde er følsomme, og derfor ikke må videregives. Bestyrelsen kan også være midt i en proces, hvor der kan være uenighed

om principielle spørgsmål, og hvor man kan forvente, at der ikke bliver refereret fra møderne. Som medlem af en efterskolebestyrelse skal man derfor kunne være sikker på, at det, der bliver diskuteret på bestyrelsesmødet, ikke bliver refereret andre steder.

En efterskolebestyrelse bør i sin forretningsorden beskrive, hvordan den beslutter, hvad der må gengives til medarbejderne, og hvem der informerer dem. Bemærk at tavshedspligten gælder for alle, der deltager i mødet – også for medarbejderrepræsentanter uden stemmeret. Tavshedspligt og almindelige loyalitetshensyn kan begrænse, hvad der kan refereres videre fra et bestyrelsesmøde, man har deltaget i.

5.11

Forretningsudvalg

Nogle skoler har i deres forretningsorden en bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et forretningsudvalg.

Et forretningsudvalgs opgave vil sædvanligvis være at bistå formanden med at gennemføre de beslutninger, som bestyrelsen har truffet. Eftersom formanden typisk vil overlade implementering af trufne beslutninger til forstanderen eller eventuelt selv gennemføre dem, vil der sjældent på en efterskole være behov for at have et forretningsudvalg. Dog kan det være hensigtsmæssigt for nogle bestyrelser, f.eks. hvis bestyrelsesmedlemmerne bor geografisk meget spredt, at der nedsættes et forretningsudvalg bestående af medlemmer, der har mulighed for at mødes med jævne mellemrum. Denne udfordring kan dog også løses ved, at nogle af de fysiske møder erstattes af digitale møder.

Bestyrelsen kan ikke overdrage opgaven at træffe beslutninger om lov- og vedtægtsbestemte opgaver til et forretningsudvalg – eller for den sags skyld til andre udvalg eller personer.





Foto: Trine Bukh

6

**Den daglige
ledelse**

Den daglige ledelse

6.1

Forstanderen

Forstanderens forhold er kun sparsomt omtalt i lovgivningen.

Dog står det fast, at en skole skal have en forstander, hvis ansættelsesvilkår skal fastsættes i henhold til organisationsaftalen for ledere. Forstanderen har ansvaret for den daglige ledelse af skolen, herunder det pædagogiske ansvar.

Det er ikke nærmere defineret, hvad der forstås ved det pædagogiske ansvar, men det rummer i hvert fald ansvaret for tilrettelæggelsen af lærernes arbejde med eleverne i og uden for undervisningen. Skolens forstander må sikre, at der i dagligdagen eksisterer et frugtbart pædagogisk miljø, så skolen drives i overensstemmelse med, hvad der er god efterskoleskik og med tanke om et højt professionsetisk niveau, der til stadighed kan diskuteres blandt skolens medarbejdere, ledelse og bestyrelse. Forstanderen er via lovgivningen, men også via sin erfaring og myndighed, pålagt dette pædagogiske ansvar, som ikke kan uddelegeres.

Standardvedtægten tillægger forstanderen kompetencen til at ansætte og afskedige andre medarbejdere end lærere, viceforstander og afdelingsledere, det vil sige det teknisk-administrative personale – i daglig tale kaldet TAP'ere.

Stillingen som efterskoleforstander er i princippet at sammenligne med den administrerende direktørs stilling i en privat virksomhed, der i hele sit virke er ansvarlig over for bestyrelsen og arbejder inden for de rammer, som bestyrelsen har udstukket.

I praksis har forstanderen på de fleste skoler et stort ledelsesrum, som baserer sig på det gensidige tillidsforhold, som altid bør være til stede imellem bestyrelse, formand og forstander.

Svækkes denne tillid, er det vigtigt at søge at genoprette den, så det ikke bliver nødvendigt at afbryde samarbejdet.

6.2

Forventningsafstemning

Mellem formand og forstander skal der være tillid til, at forstanderen fremlægger de sager, som formanden ønsker at blive involveret i.

Forstanderen skal til gengæld kunne have tillid til, at han har bestyrelsens opbakning, så længe han varetager sin opgave i overensstemmelse med de aftaler og retningslinjer, som bestyrelsen har udstukket. Hvis ikke det er tilfældet, bliver forstanderen stækket i sine ledelsesmuligheder, og der bliver i værste fald ikke udøvet ledelse.

På skoler, hvor både medlemmerne af bestyrelsen og forstanderen har siddet på posterne i mange år, vil der ofte have udviklet sig en konsensus om, hvornår og hvordan bestyrelsen inddrages og i hvilken type sager. Det går som regel godt, så længe der ikke sker personudskiftning på en af de to sider af bordet.

Særligt i situationer, hvor der kommer en ny forstander, bør bestyrelsen være opmærksom på at beskrive, hvad der på deres skole hører under den daglige ledelses kompetence, og hvad bestyrelsen ønsker at blive involveret i – og hvordan.

Den nye forstander bør også præcisere sine forventninger til relationerne imellem bestyrelse og daglig ledelse.

6.3

Løn og lønforhandling

Forstanderen aflønnes efter gældende overenskomst mellem Skatteministeriet og Lærernes Centralorganisation, også kaldet "lederaftalen". Lederaftalen fastlægger det løninterval, som forstanderens løn kan gives indenfor i forhold til skolestørrelse samt pensionsforhold. Lønintervallet må ikke overskrides. Derudover kan bestyrelsen yde et årligt engangsvederlag på baggrund af en bemyndigelse fra Børne- og Undervisningsministeriet, som foreligger i en såkaldt "bemyndigelseskrivelse", der beskriver den økonomiske ramme for vederlaget, samt at vederlaget kan gives for særlig indsats (bagudrettet) eller som resultatlønsaftale (fremadrettet på baggrund af en resultatlønsaftale).

Typisk vil bestyrelsesformand og forstander én gang årligt holde en lønsamtale, hvor man afstemmer forventningerne til udviklingen i forstanderens løn og eventuel tildeling af engangsvederlag for særlig indsats eller resultatlønsaftale. Mødet bør forberedes ved, at man på forhånd har fået et overblik over forstanderens lønsammensætning. Skal der ske en egentlig lønforhandling, bør bestyrelsens repræsentant have sikret sig forhandlingskompetencen.

6.4

Lederudvikling

Som forstanderens overordnede ledelse må bestyrelsen sikre, at forstanderen og den øvrige ledelse på skolen har mulighed for at gennemgå personlig og faglig udvikling, så ledelsens kompetencer til stædighed lever op til de krav, der stilles til ledelse af en efterskole.

Lederudvikling kan blandt andet være, at bestyrelsen giver rutinemæssig feedback, f.eks. ved en årlig lederudviklingssamtale (LUS). Det vil være naturligt, at bestyrelsesformanden afholder disse samtaler. Formanden kan eventuelt rådføre sig med den øvrige bestyrelse, så der kan opnås en vis konsensus om tilbagemeldingen til forstanderen.

Formålet med lederudviklingssamtalen er at danne grundlag for professionalisering af ledelsen samt støtte forstanderens målrettede faglige og personlige udvikling. Forstanderen skal opleve at blive lyttet til og støttet af bestyrelsen.

- Den formelle ramme sikrer, at forstanderen sættes i centrum. Det er ikke en samtale om status på skolens forskellige projekter
- Samtalen fastholder og udvikler god ledelse på skolen, og der reflekteres over ledelsespraksis og ledelsesudfordringer
- Samtalen afklarer forventninger og aftaler mellem bestyrelse og leder
- Samtalen sikrer sammenhængen mellem skolens strategiske mål og prioritering af ledelsens ressourcer

Under LUS-samtalen er det også naturligt at diskutere relevant efteruddannelse for den øvrige ledergruppe. Mange efterskoleledere gennemfører en lederuddannelse, hvilket styrker både lederens personlige og faglige udvikling til glæde for skolen. Det kan være svært for en efterskoles ledelse at se, hvordan tiden til efteruddannelse kan findes i en travl hverdag. Af

samme grund er det endnu vigtigere, at skolens bestyrelse bakker op og tilskynder lederne til at efteruddanne sig og dermed gør det legitimt, at ledelsen tager sig tid dertil.

Efterskoleforeningen afholder hvert år et kursus for alle nye efterskoleledere, som det forventes, at alle nyansatte forstandere deltager i. Øvrige nye ledere er også velkomne på dette kursus.

6.5

Forstanderskifte

En af de vigtigste opgaver for en bestyrelse – måske den vigtigste overhovedet – er at ansætte en forstander.

Efterskoleforeningen har udgivet vejledningen 'Forstanderskift', som det anbefales at benytte forud for processen. "Forstanderskift" er et idékatalog opbygget som et samlet koncept af ni faser, der tilsammen giver et godt overblik over hele processen i forbindelse med et forstanderskift. De vigtigste forhold, bestyrelsen bør fokusere på, er:

- Inden stillingsopslaget at gøre sig klar, hvilke personlige, faglige og ledelsesmæssige kvalifikationer, den nye forstander skal besidde
- Hvad hovedforventningerne er til den nye forstander
- Tilrettelæggelse af ansættelsessamtalerne, herunder udarbejdelse af spørgeguide, så man sikrer et sammenligneligt forløb af samtalerne
- Planlægge mere end én ansættelsessamtale før endelig stillingtagen
- Indhente referencer under overholdelse af GDPR-reglerne
- Introduktion af den nye forstander til samarbejdspartnere og andre interessentgrupper

Formanden bør efter ansættelsen fastlægge hyppige opfølgings- og afstemningsmøder med den nye forstander i den første tid i jobbet.

Nogle bestyrelser vælger at benytte eksterne konsulenter til at bistå sig med tilrettelæggelse og gennemførelse af hele eller dele af ansættelsesforløbet.

Efterskoleforeningens konsulenter bistår gerne med rådgivning omkring tilrettelæggelse af processen, men kan ikke tilbyde egentlig sagsbehandling eller medvirken under ansættelsessamtalerne. Eksterne rekrutteringsvirksomheder tilbyder typisk disse ydelser.

Stikord til indhold og spørgsmål til forstanderen



1. Personlig indsats

- Hvad er din personlige indsats i forbindelse med skolens faglige, elevrekrutteringsmæssige og økonomiske resultater?

2. Personaleledelse

- Hvad giver dig glæde i jobbet, og hvad er de største udfordringer?
- Er der f.eks. personalemæssige udfordringer omkring trivsel og samarbejde?
- Hvordan fungerer skolen i det daglige?
- Hvordan motiverer og inspirerer du medarbejderne?

3. Ledelsessamarbejde

- Hvordan er samarbejdet i ledelsesgruppen?
- Har I fælles værdier?

4. Bestyrelsessamarbejde

- Hvordan er samarbejdet med bestyrelsen?
- Mærker du opbakning fra bestyrelsen?

5. Dine ressourcer

Har du tid til / mulighed for at:

- Udøve strategisk ledelse og være nytænkende?
- Omsætte skolens strategiske mål til konkrete, realistiske mål for medarbejderne?
- Skal dine opgaver og ansvarsområder justeres?

6. Dine egne fremtidsplaner

- Mål, karriere, orlov, men primært plan for uddannelse og udvikling af kompetencer.

7. Andet

- Hverv uden for skolen
- Tjenesteboligforhold, skolens dækning af udgifter til IT, telefon, kørsel, kurser m.m.
- Økonomiske beføjelser

Husk at notere aftaler!





Foto: Trine Bukh

7

Revisor og revision

Revisor og revision

7.1

Valg af revisor

Det er bestyrelsens opgave at vælge den revisor, der skal udføre revisionsopgaven for skolen. Der er krav om en registreret eller statsautoriseret revisor.

Ved revisorskifte skal skolen underrette Børne- og Undervisningsministeriet ved at udfylde og indsende et stamdataskema.

Revisionsydelser er ydelser på linje med andre ydelser, som skolen skal købe sig til. Det er derfor relevant, at skolen med passende mellemrum vurderer, om omfang og kvalitet af revisionsydelsen står mål med betalingen. Prisen kan man vurdere ved at gennemføre en udbudsrunde. Som ved alle andre udbud kræver det, at skolen i udbudsmaterialet beskriver, hvilke ydelser der er omfattet af revisionsopgaven. Skoleindkøb, som er en fælles indkøbsforening for frie kostskoler, tilbyder sine medlemsskoler at gennemføre en gratis udbudsrunde på skolens vegne.

Under alle omstændigheder bør der foreligge en skriftlig aftale med revisionsfirmaet om prisen for den ordinære revision og for de tillæggydelser, som måtte blive aftalt i årets løb.

Lovgivningen indeholder mange specifikke regler, som skal overholdes, for at en efterskole kan oppebære statstilskud. Inden en revisor kan påbegynde

revisionsopgaven for en efterskole, er der derfor et ret omfattende regelsæt, revisoren skal være bekendt med og løbende følge udviklingen af, før han eller hun på forsvarlig vis kan varetage revisionsopgaven.

Hvis revisionsfirmaet kun har et begrænset antal efterskoler, som det reviderer, vil disse skoler alene skulle bære firmaets omkostninger til at tilegne sig denne viden og opbygge en vidensbank. Alternativet er, at revisionsfirmaet kun nødtørftigt sætter sig ind i de særlige efterskolespecifikke krav.

Efterskoleforeningen anbefaler derfor, at skolerne benytter sig af et revisionsfirma, som har mange efterskoler som kunder og derfor har oparbejdet en ekspertise på området.

7.2

Forvaltningsrevision

Det fremgår af bekendtgørelsen om revision og tilskudskontrol m.m. på de frie skolers område, hvilke pligter og opgaver der som minimum påhviler skolens revisor.

Særligt skal det bemærkes, at revisoren også er forpligtet til at udføre forvaltningsrevision, hvilket vil sige, at vedkommende ikke blot skal revidere indtægter, udgifter, kontering af samme og tjekke om tilskudsvilkårene er opfyldt, men også skal vurdere, om der

er taget skyldige økonomiske hensyn ved skolens forvaltning.

I den sammenhæng skal revisor i revisionsprotokollatet specielt oplyse om revisors undersøgelse af, samt vurdering og konklusioner vedrørende økonomistyring, sparsommelighed, produktivitet og effektivitet samt om dispositioner uden for skolens formål.

Børne- og Undervisningsministeriet har gennem de senere år skærpet opmærksomheden på indholdet af disse oplysninger i protokollatet, som medfølger årsrapporterne. Årsrapporten skal være underskrevet af alle bestyrelsens medlemmer, også selvom et eller flere af medlemmerne måtte have gjort bemærkninger til regnskabet i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af samme.

7.3

Revisionsprotokollat og tjekliste

Revisionsprotokollatet er revisors meddelelsesmiddel til bestyrelsen.

Hvis der i protokollatet er en henstilling fra revisor om at ændre på forhold på skolen, bør bestyrelsen straks gå ind i sagen og sørge for, at sagen undersøges nærmere. Hvis bestyrelsen intet foretager sig for at rette op på forholdet, vil revisor senere i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten skulle omtale forholdet.

Revisionsprotokollatet indeholder tillige en omfattende tjekliste, som revisoren udfylder.

7.4

Revisionspåtegning

En revisionspåtegning er en påtegning, der udarbejdes af revisor i forbindelse med årsrapporten. En revisionspåtegning udtrykker revisors konklusion på den udførte revision, uanset om denne er negativ eller positiv.

Revisionspåtegningen er ganske enkelt revisors underskrift på, at regnskabet giver et retvisende billede af virksomhedens finansielle status. Revisionspåtegningen er derfor et meget vigtigt instrument, som signalerer troværdighed, åbenhed og ærlighed fra virksomhedens side.

Når en revisor afgiver en revisionspåtegning, skriver vedkommende i erklæringen, at det er dennes opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af skolens økonomiske stilling, samt ikke mindst at regnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og regnskabsbekendtgørelsen for efterskoler.

7.5

Revisors anbefalinger og kritiske bemærkninger

På efterskoleområdet vil man ofte kunne se en kritisk revisionsbemærkning om, at der ikke er den fornødne adskillelse mellem kassefunktion og bogholderifunktion.

Det er et forhold, der gør sig gældende i mange små virksomheder, hvor der er ansat få medarbejdere på kontoret, og som det derfor er svært at gøre noget ved. De fleste, også ministeriet, har hidtil ræsonneret, at det må man leve med, hvis ikke det kan være anderledes. Men kan det være anderledes, bør det være anderledes.

Der fremkommer også ofte en bemærkning om, at forstander og eventuelt visse mellemledere har enkeltfuldmagt til bankkonti. Denne enkeltfuldmagt fremkommer typisk ved, at lederen har rådighed over et betalingskort, der f.eks. kan anvendes på rejser og til internethandel. Der bør udvises forsigtighed med disse kort, og bestyrelse og ledelse bør diskutere, hvor stort et beløb det er nødvendigt at have til rådighed på kontoen tilhørende kortet. Der bør aldrig være betalingskort tilknyttet skolens hovedkonto.

Ud over de pligtmæssige ydelser, jf. revisionsbekendtgørelsen, kan bestyrelsen anmode revisor om udvidet indsats på en række områder eller særlig bistand i forbindelse med økonomi og regnskab. Også her skal bestyrelsen være opmærksom på at lave en prisaftale med revisor, så man ikke bliver overrasket, når regningen kommer.

Bestyrelsen skal sammen med årsrapporten skriftligt og på et standardskema beskrive dens stillingtagen til revisors kritiske bemærkninger og anbefalinger. Dette skema skal indberettes sammen med årsrapporten på ministeriets regnskabsportal.

Det vil være naturligt, at den samlede bestyrelse beder revisor deltage i et bestyrelsesmøde, hvor han/hun fremlægger årsrapporten. Her vil der være mulighed for, at bestyrelsesmedlemmerne kan stille spørgsmål til revisor og forstander. Mødet kan være medvirkende til, at bestyrelsen ikke overser eller ikke informeres om forhold, som kræver dens opmærksomhed.

Det vil være op til bestyrelsen at stille krav om, at et sådant årligt møde er en del af revisors ydelse.

Endelig skal bestyrelsen på et møde bemyndige en person til at indberette årsrapporten og en anden til at signere den digitalt. Det kan f.eks. være en kontoransat, der indberetter, og forstanderen, der signerer.

7.6

God revisionsskik

Revisor er som udgangspunkt et uvildigt og uafhængigt organ, som professionelt tager stilling til det fornødne omfang af revisionen inden for rammerne af standarden om 'god revisionsskik'.

Revisor skal stå inde for, at årsrapporten giver et retvisende billede af, hvad der er foregået.

Revisionspåtegningen er udtryk for revisors indsats og mening om regnskabet. Men revisor er også en erhvervsdrivende, hvis indtægter alene kommer fra

kunderne, som han/hun også efter aftale optræder som rådgiver for på det økonomiske og administrative område.

Børne- og Undervisningsministeriet vil nok mene, at revisor er statens garant for, at tingene er som de skal være, med mindre revisor udtrykkeligt har haft bemærkninger.

Bestyrelsen vil tilsvarende forvente, at revisor er garant for, at økonomien og ledelsens administration af økonomien er, som den skal være, hvis ikke andet er oplyst eller direkte kan aflæses af regnskabstallene.

Generalforsamlingen, som har valgt bestyrelsen, vil antage, at de kan have tillid til, at den siddende bestyrelse har styr på skolens økonomi og regnskab, hvis ikke andet tydeligt fremgår af tallene i årsrapporten eller revisors bemærkninger.

7.7

Nøgletal

Lige såvel som bestyrelsen er forpligtet til at holde sig orienteret om skolens interne forhold, bør den også notere sig udviklinger og tendenser i det omkringliggende samfund, som kan få betydning for skolens fremtid.

Det kan f.eks. være ny lovgivning af betydning for efterskoleområdet, det kan være tendenser i ungdomskulturen, det kan være den demografiske udvikling, det kan være udviklingen på finansieringsområdet, og det kan være hele markedssituationen.

Det kan anbefales, at bestyrelsen definerer nogle nøgletal, som man ønsker at følge.

Det kan f.eks. være:

- **Skolens overskudsgrad**

Overskudsgraden er et udtryk for, hvor stor en del overskuddet udgør af skolens omsætning. Dette nøgletal viser, om virksomheden er god til at tilpasse sine omkostninger til indtægterne. Hvis

skolen har en høj overskudsgrad, er den god til at begrænse sine omkostninger.

- **Skolens likviditetsgrad**

Likviditetsgraden udtrykker virksomhedens evne til at betale sine kortsigtede økonomiske forpligtelser i takt med, at de forfalder til betaling. En likviditetsgrad på 100 anses sædvanligvis for tilfredsstillende, men langt de fleste efterskoleers likviditetsgrad er lavere.

Er likviditetsgraden betydeligt under 100, skal skolen muligvis have tilført kapital/flere indtægter eller have reduceret sine økonomiske forpligtelser/udskudt forfaldstidspunktet eller en kombination af begge dele. Jo lavere likviditetsgraden er, des mere følsom er skolen over for nedgang i elevtallet.

Skolens likviditetsgrad fremgår af årsrapporten.

- **Skolens soliditetsgrad**

Soliditetsgraden udtrykker populært sagt, hvor stor en del af skolen, som skolen selv ejer. [Egenkapital i forhold til gæld].

Når soliditetsgraden stiger, er det udtryk for, at skolens gæld er blevet relativt mindre i forhold til egenkapitalen.

Hvis skolen har en meget lav soliditetsgrad – eksempelvis 10 procent – er det udtryk for, at skolen har belånt stort set alle sine værdier. Også skolens soliditetsgrad kan findes i årsrapporten.

- **Årselever pr. lærerårsværk**

Dette nøgletal har generelt været stigende de senere år forstået på den måde, at der er færre lærere i forhold til samme antal årselever.

- **Omkostninger pr. årselev**

Disse nøgletal for henholdsvis undervisning, kostafdeling, bygninger og administration fremgår af årsrapporten, og det vil være muligt at aflæse udviklingen i tallene gennem de seneste fem år. Hvis nøgletallene udvikler sig i den forkerte retning, uden at der er en meget konkret og fornuftig

begrundelse for det, er der for bestyrelsen grund til at råbe vagt i gevær og gå i gang med at undersøge mulighederne for at ændre på dette.

Det er også muligt at sammenligne med andre skoler af samme størrelse ved f.eks. at benytte Efterskoleforeningens årlige regnskabsanalyse som sammenligningsgrundlag.

7.8

Sektorregnskaber

Ud over at følge udviklingen i nøgletallene på egen skole kan det være interessant for en bestyrelse at følge udviklingen i sammenlignelige skolers økonomi. Alle efterskoleers årsrapporter er offentlige og tilgængelige på Børne- og Undervisningsministeriets Regnskabsportal. På Regnskabsportalen kan man nemt fremkalde en sammenlignelig opstilling af flere skolers regnskabstal på samme side. På den måde vil man kunne hente inspiration til, hvad der måske kan gøres anderledes og bedre.

Børne- og Undervisningsministeriet udarbejder hvert år efter gennemgang af de indsendte årsrapporter et sektorregnskab, herunder også for efterskolerne. Sektorregnskabet er en bred økonomisk information om sektoren og indeholder bl.a. sammenligningstal og produktivets- og effektivitetsanalyser. Sektorregnskabet kan findes på ministeriets hjemmeside.

Efterskoleforeningen udarbejder også hvert år en regnskabsanalyse, som offentliggøres på foreningens hjemmeside. Her kan man f.eks. se udviklingen for forskellige skolestørrelser gennem de foregående ti år, ligesom man har mulighed for at sammenligne egen skoles regnskabs- og nøgletal med skoler af samme størrelse.

Bestyrelsen skal være opmærksom på, at den i henhold til lovgivningen har en forpligtelse til straks at underrette Børne- og Undervisningsministeriet, når og hvis den bliver bekendt med, at der er en reel fare for, at skolen må lukke. På baggrund af en sådan

underretning vil ministeriet tage stilling til, om der er basis for at fortsætte tilskudsudbetalinger til skolen, eller om udbetalingerne skal stoppes for at begrænse statens tab.

7.9

Bestyrelsesansvar og bestyrelsesforsikring

Da tilskudsberettigede efterskoler har status som selvejende institutioner, er der ikke en bagvedliggende personkreds, som hæfter for skolens gæld. Hvis det viser sig, at en efterskole ikke har midler til at dække skolens økonomiske forpligtelser, vil det således i første række være skolens kreditorer, som lider et tab som følge af skolens manglende betalingsevne. Et sådant tab vil – efter omstændighederne – kunne kræves erstattet af efterskolens bestyrelse under henvisning til de uskrevne regler om bestyrelses- og ledelsesansvar.

Fire juridiske grundbetingelser

For at pålægge en efterskolebestyrelse et ledelsesansvar skal fire juridiske grundbetingelser være opfyldt:

Bestyrelsen skal 1) have handlet ansvarspådragende, og 2) den ansvarspådragende handling skal have påført skolens kreditorer et økonomisk tab. Herudover skal de juridiske betingelser om såkaldt 3) "årsagsforbindelse" og 4) "påregnelighed" også være opfyldt, hvilket dog i praksis ofte vil være tilfældet.

Ansvarsgrundlaget

De følgende bemærkninger vil særligt centrere sig om grundbetingelse 1) ansvarsgrundlaget.

Efterskoler er i almindelighed organiseret således, at den daglige og pædagogiske ledelse varetages af forstanderen, mens bestyrelsen har det overordnede og strategiske ansvar for efterskolens drift. Ved dette overordnede ansvar forstås bl.a., at bestyrelsen har pligt til at føre tilsyn med den daglige ledelse, ligesom bestyrelsen har ansvaret for skolens økonomi. Sidstnævnte indebærer eksempelvis, at bestyrelsen

skal sikre, at skolen overholder betingelserne for at opnå statstilskud, og at skolens daglige økonomi løbende tilpasses, så efterskolen altid har det fornødne – og forsvarlige – kapitalberedskab til at fortsætte driften, dvs. at der er penge nok til at betale de løbende regninger, også på længere sigt.

Det er ikke enhver tabsgivende beslutning, som vil pådrage bestyrelsen et erstatningsansvar. Det anerkendes således, at bestyrelsen har en skønsmæssig margin til at træffe forretningsmæssige beslutninger, den såkaldte "business judgementrule". Eksempler på sådanne forretningsmæssige beslutninger kunne i efterskoleregi være fastsættelse af elevbetaling, beslutninger vedrørende skolens fysiske rammer eller overordnede beslutninger om f.eks. skolens faglige profil. Den skønsmæssige margin vil i denne sammenhæng medføre, at efterskolebestyrelsen som udgangspunkt ikke vil være ansvarlig for disse beslutninger, selvom de på et senere tidspunkt viser sig at blive tabsgivende. En forudsætning for ansvarsfrihed er dog, at beslutningerne er truffet på et tilstrækkeligt oplyst grundlag, og at de er truffet alene med henblik på at varetage efterskolens interesser bedst muligt. Endelig er det naturligvis også en forudsætning, at beslutningen ikke strider mod lovgivningen, f.eks. tilskudslovgivningen for efterskoler.

Hvis efterskolen kommer i likviditetsproblemer, skal bestyrelsen være opmærksom på, at rammerne for den nævnte skønsmargin indskrænkes markant. Bestyrelsen skal i sådanne tilfælde navnlig tage passende hensyn til skolens kreditorer (leverandører, skatteforvaltningen m.v.) for at hindre unødigt tab for disse i tilfælde af en konkurs. Ligeledes skal bestyrelsen i tilfælde af likviditetsmangel være særligt opmærksom på ikke at forskelsbehandle skolens kreditorer, f.eks. ved at prioritere at betale visse kreditorer frem for andre.

Håbløshedstidspunktet – et vigtigt begreb

Hvis de økonomiske problemer viser sig at være uoverkommelige, er bestyrelsen forpligtet til at indstille eller væsentligt tilpasse driften af skolen. Pligten til at indstille driften vil f.eks. opstå, hvis det bør stå bestyrelsen klart, at skolens konkurs er uundgåelig.

I disse tilfælde er det således bestyrelsens ansvar, at skolens kreditorer ikke lider et større tab end højst nødvendigt. Vælger bestyrelsen alligevel at fortsætte driften af skolen efter dette såkaldte "håbløshedstidspunkt", kan bestyrelsen pådrage sig et erstatningsansvar. Vurderingen af, hvornår det er "håbløst" at fortsætte driften, er i praksis særdeles vanskelig, og hvis bestyrelsen er i tvivl om driftsgrundlaget, bør skolens rådgivere [revisor og advokat] straks inddrages.

Generelt er det værd at bemærke, at kravene til en efterskolebestyrelse i udgangspunktet ikke er mindre end kravene til bestyrelsen i enhver anden erhvervsvirksomhed. Ansvarsbedømmelsen er med andre ord ens uanset aflønning, fremmøde og engagement i bestyrelsesarbejdet, og uanset om medlemmerne måtte være uden økonomisk og juridisk indsigt.

Herudover er det desuden værd at bemærke, at ansvaret er fælles for bestyrelsen, og ansvaret kan således ikke "fordeles" ved at inddеле bestyrelsen i underudvalg [f.eks. økonomiudvalg]. Det enkelte medlem har derfor pligt til at blande sig i skolens økonomiske forhold, og hvis et bestyrelsesmedlem er uenig i en beslutning om f.eks. at fortsætte skolens drift på et økonomisk trængt tidspunkt, kan det være en nødvendighed for bestyrelsesmedlemmet at udtræde [synligt] af bestyrelsen for at undgå at ifalde ansvar. Det er således ikke nødvendigvis tilstrækkeligt blot at stemme imod en ansvarspådragende beslutning om eksempelvis at fortsætte driften.

Bestyrelsesansvarsforsikring

Endelig bør enhver efterskolebestyrelse tillige sikre sig, at der er tegnet den fornødne ansvarsforsikring, der kan dække det økonomiske ansvar helt eller delvist, hvis bestyrelsen havner i en ansvarssituation, f.eks. som følge af en konkurs. I den forbindelse bør bestyrelsen bl.a. være opmærksom på, om den tegnede forsikringsdækning er tilstrækkelig stor til at dække de potentielle krav, som bestyrelsen i værste fald kan blive mødt med, ligesom bestyrelsen bl.a. bør undersøge, i hvilket omfang også omkostningerne forbundet med retssagsførelse er dækket. Efterskolerne har mulighed for at tegne en

bestyrelsesansvarsforsikring. Det er skolen, som tegner forsikringen, men det er de enkelte bestyrelsesmedlemmer samt forstanderen og eventuelt også viceforstanderen, som er dækket af forsikringen.





Foto: Trine Bukh

8

**Når det hele bliver
lidt vanskeligt**

Når det hele bliver lidt vanskeligt

8.1

Ret til at etablere og ret til at lukke en skole

En efterskole kan godkendes til modtagelse af tilskud fra staten, når den opfylder lovgivningens formelle krav. Ministeriet har ikke hjemmel til at forholde sig til det hensigtsmæssige eller det ønskelige i, at der etableres en ny skole. På samme måde vil ministeriet heller ikke komme en nødlidende skole til undsætning, bortset fra at en efterskole i visse tilfælde kan aftale f.eks. at afdrage statstilskud, som skolen har fået udbetalt for meget, således reguleringen ikke falder på en gang.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen er på vagt over for begyndende tegn på, at skolens eksistens kan være truet. Jo tidligere bestyrelsen reagerer, des større er muligheden for at kunne justere eller ændre på forhold, som ikke er hensigtsmæssige. Det anbefales i den forbindelse, at skolen inddrager skolens revisor i rådgivningen, og at skolen også trækker på den konsulentbistand, som Efterskoleforeningen har mulighed for at tilbyde.

Ovenfor er allerede nævnt, at bestyrelsen bør læse revisionsprotokollen grundigt og konkret reagere på de ting, som revisoren peger på. Men det forhold, at revisor ikke har gjort bemærkninger af særlig karakter, er på den anden side heller ikke nødvendigvis ensbetydende med, at alt er i sin skønneste orden.

Af andre ting, som bestyrelsen bør interessere sig særligt for, kan nævnes:

Realiseres budgettet som forudsat ved budgetlægningen?

- Hvor er der afvigelser?
- Hvad er årsagen?
- Skal der findes kompenserende besparelser, eller skal budgettet ændres?

Udviklingen i elevsituationen

- Hvor mange elever var der ved kursusstart?
- Hvor mange elever er rejst siden kursusstart?
- Hvor mange elever er tilmeldt til det næste og de efterfølgende års kursus?
- Hvordan var tilmeldingssituationen på samme tid sidste år?

Situationen på medarbejderområdet

- Er der en unaturlig stor personaleudskiftning?
- Er der nogen gennemgående forklaring på, hvorfor medarbejderne rejser?
- Hvordan er udviklingen i sygefraværet?
- Har skolen problemer med at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere?

Forældreklager

- Hvad klages der over?
- Hvor ofte sker det?
- Er der noget sted beskrevet en politik for behandling af klagesager?

Bortvisninger

- Har skolen bortvist elever i årets løb?
- Hvad har begrundelsen været?
- Har skolen nedskrevet retningslinjer for håndtering af bortvisningssager, herunder at undgå at komme i en situation, hvor en elev må bortvises?

8.2

Bortvisning af elever

Det er skolens forstander, der opstiller reglerne for elevernes ophold på skolen, og en elev må naturligvis være indstillet på at følge disse regler.

Sanktioner for en elevs impulsive eller uovervejede handlinger bør stå i et rimeligt forhold til forseelsens art, årsag og omfang, og problemer bør søges løst ad pædagogisk vej.

En bortvisning er en voldsom konsekvens for eleven, og oplevelsen kan sætte langvarige negative spor. Denne ultimative sanktion bør derfor ske med forsigtighed og omtanke fra skolens side og først efter, at efterskolen har måtte opgive at løse situationen ad andre veje.

I en bortvisningssituation bør forstanderen ikke kun have fokus på den konkrete overtrædelse fra elevens side, men også på et samfundsmæssigt perspektiv, hvor det er et klart politisk mål, at flest mulige unge gennemfører en ungdomsuddannelse, og hvor et efterskoleophold kan være med til at sikre den unges overgang til videre uddannelse.

Det er som nævnt forstanderen, som er ansvarlig for, at beslutningen om bortvisning er saglig, og det vil derfor altid være forstanderen, og ikke lærerkollegiet, der har kompetencen til at beslutte, om en elev skal bortvises.

Efterskoleforeningen har udarbejdet vejledningen 'Etik & Kontrakt. Kodeks for efterskolekontrakter'. 'Etik & Kontrakt' er en beskrivelse af de juridiske vilkår, der gælder for elevens efterskoleophold, hvor forhold omkring optagelse, afbrydelse, gebyrer og andet

er udførligt beskrevet. Der er i materialet udarbejdet forslag til en kontrakt, som indgås mellem skole og forældre, hvor der er taget hensyn til alle aspekter af aftaleforholdet. 'Etik & Kontrakt' behandler også emnet bortvisninger.

8.3

Høring af eleven og forældre – FN's Børnekonvention

Såfremt skolen mener at have det fornødne sikre grundlag for, at eleven har forbrudt sig mod skolens regler i en sådan grad, at bortvisning kan komme på tale, skal eleven ifølge FN's Børnekonvention, som Danmark har tilsluttet sig, inddrages og høres, inden endelig beslutning om bortvisning træffes. Det fremgår med virkning fra 1. januar 2021 af efterskolelovens § 4a, at eleven skal inddrages, så elevens perspektiv og eventuelle synspunkter kan komme til udtryk alt efter elevens alder og modenhed. Dette skal ske ved samtale med eleven eller på anden måde, der ved inddragelse af eleven belyser elevens perspektiv. Forpligtelsen til, inden skolen træffer en beslutning om bortvisning, at inddrage eleven ved samtale gælder ikke, hvis det må antages at være til væsentlig skade for eleven. Skolen skal sikre skriftlig dokumentation for inddragelse af eleven eller for grundlaget for at undlade inddragelse af eleven.

Forældrene bør også have mulighed for at blive hørt, inden beslutningen træffes. En høring giver elev og forældre mulighed for at komme med deres opfattelse af sagen og til at kommentere de fakta, som skolen har fremlagt, og den giver skolens ledelse mulighed for at genoverveje beslutningen, inden der sanktioneres.

8.4

Forældreklager

Hvis forældre ønsker at klage over forhold på deres barns efterskole eller over, at deres barns efterskoleophold er afbrudt, er det vigtigt, at skolen tager sådanne klager alvorligt. Derved får klageren en

ordentlig behandling, og det kan desuden forebygge unødigt negativ omtale i medier eller - hvis klagen går videre til Børne- og Undervisningsministeriet - at skolen bliver bedt om en redegørelse.

Formelt set kan man kun klage til Børne- og Undervisningsministeriet, hvis skolen ikke lever op til lovens krav til undervisning og samvær, f.eks. at undervisningen ikke står mål med, hvad der gælder for det pågældende klassetrin i folkeskolen, eller hvis tilsynet med eleverne er mangelfuldt. Når Børne- og Undervisningsministeriet får en klage over sådanne forhold, vil ministeriet bede skolen forklare sig, og sådanne klager kan give anledning til en grundig ministeriel gennemgang af skolens forhold. Hvis ministeriet finder, at klagen er berettiget, kan skolen blive pålagt at tilbagebetale tilskud, og i værste fald kan det føre til, at hele skolens tilskud bortfalder.

Ved klager til Børne- og Undervisningsministeriet over andre forhold, f.eks. begrundelserne for en bortvisning, skolens holdninger, regler og regeladministration, skolens måde at behandle eleverne på eller skolens fysiske indretning eller fagtilbud, vil Børne- og Undervisningsministeriet henvise til, at man skal rette henvendelse til skolen, dvs. til bestyrelsen.

Det må anbefales, at man på skolen har aftalt en procedure for behandling af klager. Typisk vil det være forstanderen, der i første omgang behandler klagen. Hvis forstanderen afviser klagen, eller klagen vedrører skolens daglige ledelse, vil bestyrelsen, typisk bestyrelsesformanden, skulle på banen.

Får Efterskoleforeningen henvendelse fra forældre, der vil klage, henviser foreningen typisk til at rette henvendelse til skolens formand, forudsat at klageren forinden har forelagt sin klage for skolens daglige ledelse. Efterskoleforeningen er ikke en klageinstans, men kan rådgive både skolen eller en forælder i forbindelse med en bortvisning eller klage.

Bestyrelsen må sikre, at klager behandles hurtigt, og at klager får konstruktive svar. Gentagne alvorlige klager kan også være anledning til, at man i bestyrelsen sammen med ledelsen drøfter, om der skal ske

justeringer af f.eks. regelsæt eller betalingspraksis ved afbrydelser.

Hvis en klage afvises af bestyrelsen, er forældrene henvist til at anlægge civilt søgsmål ved de ordinære domstole, hvis de vil videre med klagen.

Generelt gælder, at bestyrelsen ikke bør behandle enkeltsager angående elever, idet det sædvanligvis vil høre under forstanderens opgave- og ansvarsområde. Og bestyrelsen bør som udgangspunkt have tillid til, at forstanderen håndterer sagerne på betryggende vis i overensstemmelse med skolens værdigrundlag og eventuelle vedtagne politikker. At forstanderen i tvivlstilfælde kan vælge at søge sparring hos bestyrelsen eller bestyrelsesformanden, er en anden ting.

Hvis der generelt er tegn på negative udviklingstendenser, er det en anledning for bestyrelsen til at overveje, om der er behov for nye strategiske tiltag. Det kan være, at der skal kigges på skolens tilbud, på skolens organisation, ledelses- og samarbejdsforhold, på måden skolen markedsfører sig, skolens kontraktmateriale eller noget helt tredje. Og hvor der ikke er formuleret politikker, kunne det måske være en anledning til at få det gjort.

Rådgivning

Efterskoleforeningens rådgivningsteam kan kontaktes på raadgivning@efterskolerne.dk eller på telefon 3312 86 80

