

■ Stillings- og personprofil



Direktør

Den fusionerede erhvervsskole i Silkeborg

Juni 2017



MUUSMANN

■ www.muusmann.com

- **Opdragsgiver** Den fusionerede erhvervsskole i Silkeborg
- **Adresse** Den fusionerede erhvervsskole i Silkeborg
Bindslevs Plads 1
8600 Silkeborg
- **Stilling** Direktør
- **Refererer til** Den fusionerede erhvervsskole i Silkeborg
Bestyrelsesformanden
- **Ansættelsesforhold** Stillingen forventes klassificeret i lønramme 38.
Hertil kommer tillæg, resultatløn og pension.
Tiltrædelse: 1. november 2017
- **Yderligere oplysninger** Kan fås ved henvendelse til:

Bestyrelsesformand for Teknisk Skole Silkeborg
Svend Skov Jensen, tlf. 25 11 44 96
og
Bestyrelsesformand Viggo Thinggaard for Silkeborg
Business College, tlf. 21 21 39 66

eller

Direktør Lars Muusmann
Tlf.: 40 76 72 27

Se Silkeborg Tekniske Skoles (www.tss.dk) og Silkeborg Business Colleges (www.handelsskolen.com) hjemmesider for yderligere information.
- **Ansøgning** Søg stillingen på www.muusmann.com/stillinger
- **Ansøgningsfrist** **Søndag den 27. august 2017 kl. 24.00**
- **Datoer for samtaler og test** 1. samtaler: Onsdag d. 6. september 2017
Test: Tirsdag d. 12. september 2017
2. samtaler: Onsdag d. 20. september 2017

Indledning

Silkeborgs to erhvervsskoler, Teknisk Skole Silkeborg og Silkeborg Business College, er fusioneret til én ny, samlet erhvervsskole. Dermed samles over 250 års lokalhistorie og erfaring med drift og udvikling af erhvervsuddannelser. Med samlede kræfter vil erhvervsskolen bygge videre på et i forvejen mangeårigt samarbejde, og med en endnu stærkere forankring i byens liv adresseres og imødekommes morgendagens udfordringer inden for ungdomsuddannelsesområdet i Silkeborg. Den nye erhvervsskole søger en kurssikker direktør, der sammen med bestyrelse og direktion, ledere og undervisere kan føre organisationen sikkert gennem fusionsprocessen og ind i en fremtid med udvikling og vækst.

Kort om den fusionerede erhvervsskole

Historien

Med rødder tilbage til Håndværkerforeningens søndagsskole fra 1863 har Teknisk Skole Silkeborg (TSS) både et tydeligt afsæt i og aftryk på Silkeborgs liv og udvikling. TSS har siden da udbudt en stadigt større og stærkere vifte af erhvervsrettede ungdomsuddannelser – i dag inden for Auto, Håndværk og Design, Køkken, Hotel og Restaurant, ligesom skolen tilbyder gymnasieuddannelserne HTX og EUX. Skolen driver desuden et stort skolehjem.

Siden 1892 har Silkeborg Business College (SBC) klædt byens og egnens handelsfolk på til deres virke, og har dermed også haft en meget betydningsfuld rolle for byens udvikling - placeringen på Bindslev Plads i hjertet af byen markerer skolens strategiske betydning. SBC udbyder uddannelser inden for Handel, Kontor og Detail som HHX, EUX samt erhvervsuddannelser inden for Butik og Handel (EUD).

Sammen har TSS og SBC desuden etableret KompetenceSilkeborg, der udbyder kurser og efteruddannelser inden for skolernes kompetenceområder for både enkeltpersoner og virksomheder.

Aktuel situation og baggrund for fusionen

TSS og SBC fremsendte den 5. januar 2017 en screeningsansøgning til Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet. Dermed indikerede skolerne over for ministeriet, at en fusionsproces igangsattes med opbakning fra skolernes bestyrelser. Screeningsansøgningen blev godkendt af ministeriet den 15. marts 2017. Dermed tog fusionen et vigtigt skridt mod realisering, og siden da er processen skredet fremad med tilfredsstillende resultater.

Når fusionen er gennemført vil den nye erhvervsskole have mere 2000 årselever, og vil med sammenlægningen af skolernes komplementerende uddannelser både løfte kvaliteten og kunne tilbyde alle elever et bredere udbud af valgfag og specialiseringer. Fusionen vil også indebære, at den nye erhvervsskole kan opnå synergieffekter ved at samle op mod 300 medarbejdere (årsværk) og bringe deres faglighed i spil med både større specificitet og tværfaglighed.

Med sammenlægningen vil den nye erhvervsskole sikre et bredt udbud på hele erhvervsuddannelsesområdet og samle det erhvervgymnasiale område på Silkeborgegnen. Fusionen er på sin vis en udvidelse af det årelange, forudgående samarbejde mellem skolerne, der har været rettet mod fælles udfordringer omkring tiltrækning og fastholdelse af elever. De to

campusmiljøer i den nye skole vil i endnu højere grad kunne skabe attraktive rammer for eleverne, tiltrække flere elever og understøtte øget gennemførelse.

Ambitioner for den ny, fusionerede erhvervsskole i Silkeborg

Den overordnede ambition med en ny fælles erhvervsskole i Silkeborg er at skabe en innovativ, nytænkende og samtidig robust skole og ungdomsuddannelse, der er attraktiv for elever, erhvervsliv, medarbejdere og samarbejdspartnere – lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Skolen vil fremstå som en lokalt forankret erhvervsskole, der med gennemslagskraft vil kunne bidrage til udvikling og vækst. Det gælder for den enkelte elev, erhvervslivet og lokalområdet.

Skolens formål skal fremstå klart: en skole, hvor medarbejderne sammen med eleverne skaber grundlaget for unges fremtidige succes gennem dannelse og uddannelse til fremtidens arbejde, oplevelser og liv. Det betyder blandt andet, at skolen skal være kendt som stedet, hvor unge kan få en moderne og progressiv ungdomsuddannelse, er et attraktivt sted at være og trives, er erhvervsrettet, samt er fagligt og personligt udviklende. Skolen skal give eleverne mulighed for at opbygge den ballast og de kompetencer, der skal til, for at de kan vælge deres videre vej – uanset om det er en faglig, erhvervsrettet uddannelse eller en videregående uddannelse.

På samme måde skal skolen være erhvervslivets foretrukne uddannelsespartner, f.eks. når det gælder rekruttering af elever og lærlinge, samt når der efterspørges efteruddannelse. Med disse ambitioner signalerer skolen, at fusionen mellem TSS og SBC er baseret på en samlet ambition og strategi om personlig og erhvervsmæssig vækst. Det gælder således vækst i såvel antallet af årselever som den enkelte elevs og kursists læring og udvikling, og det gælder skolens bidrag til vækst i det omkringliggende samfund.

Aktuelle udfordringer og strategi

Det intensiverede samarbejde mellem uddannelserne på den nye skole vil være afgørende for at realisere vækst- og udviklingsmål, samt imødekomme de fire centrale udfordringer som erhvervsskolerne i Silkeborg står overfor:

- Faldende elevtal på EUD-uddannelserne og HTX i Silkeborg – stik imod den nationale målsætning og den demografiske udvikling i området
- Finanslov 2016 med faldende taxametertilskud på 2 % pr. år i de kommende år plus yderligere omfordeling af grundtilskud og forventninger til effektiviseringer
- Sikre det fremtidige udbud af uddannelser – kvalitativt og kvantitativt med særligt fokus på de mindre uddannelser og samarbejdet omkring de erhvervsrettede 10. klasser
- Sikre økonomisk råderum til fortsat kvalitetsudvikling af uddannelserne i en tid, hvor krav til fremtidens kompetencer fortsat øges, og hvor nye og mere effektive læringsprocesser kræver fremsynethed og ressourcer til kompetenceudvikling, øget digitalisering og investeringer.

For at imødekomme udfordringerne, har den nye skole fra start formuleret fire strategiske fokusområder, indenfor hvilke skolen med forskellige indsatser vil arbejde fokuseret for at realisere skolens ambitioner. De fire fokusområder omhandler:

- **Vækst og udvikling:** Med afsæt i en fælles, samlende, erhvervsrettet profil vil skolen i højere grad kunne tage initiativer inden for en bred palet af erhvervsmæssige uddannelser og

udvikling. Det gælder både i den opsøgende og servicerende indsats over for virksomheder, og det gælder som fælles indgang for skolens elever og øvrige interessenter. Skolen vil have en profil, der både henvender sig til det lokale miljø og samtidig også rækker ud over grænserne af både kommune og nation, og hvor fokus vil være på innovation, entreprenørskab og udvikling.

- **Uddannelse, elever og læring:** Skolens størrelse, bredde og niveauer gør det muligt at tilbyde et langt stærkere udbud af uddannelser. Samtidig vil der mellem de forskellige uddannelser være mange muligheder for synergier, som gør læringen mere nærværende og erhvervsorienteret. Dertil vil antallet af elever gøre det muligt at tilbyde flere forskellige valgfag og retninger.

Skolen vil også arbejde med fortsat udvikling af et pædagogisk didaktisk grundlag, der danner rammen om målrettede læreprocesser for eleverne. Dette vil blive fulgt op af nye veje til at skabe læring, hvor for eksempel digitalisering og internationalisering er nøgleord til fremtidens kompetencer samtidig med, at der fortsat skal være fokus på det praksisnære kombineret med det teoretiske fundament.

Endelig vil skolen kunne samle kræfterne i forhold til fokus på den enkelte elev – uanset om det er tilbud om talentudvikling eller støtte til fastholdelse.
- **Fysiske rammer:** Skolens plan er at etablere to samlede campusmiljøer i Silkeborg. Et fælles gymnasium for HHX og HTX elever på Bindslevs Plads og en fælles campus for erhvervsuddannelserne EUD og EUX på Bredhøjvej. Med disse campusmiljøer – deres størrelse og elev- og uddannelsesmæssige sammensætning – vil skolen for alvor kunne styrke uddannelsesmiljøer for eleverne samtidig med, at der kan opnås væsentlige organisatoriske og tekniske fordele. Dermed vil det være muligt både at tiltrække flere elever, udbyde flere uddannelser og styrke uddannelsernes kvalitet.

For at realisere dette potentiale skal skolen over de kommende to år gennemføre en række bygningsmæssige investeringer samtidig med, at der skal arbejdes for, at "mursten" omsættes til lærings- og udviklingsmiljø.
- **Organisatorisk udvikling:** Skolen vil naturligt have et stort fokus på at bringe de to eksisterende organisationer sammen til en samlet organisation. I dette arbejde vil bærende principper være åbenhed og indsigt, der skal bane vejen for, at ledere og medarbejdere kan omsætte potentialer til gevinster. Det gælder både i forhold til at lære af best practice og samtidig at finde nye veje til opgaveløsning givet skolens nye rammer.

Skolens samlede størrelse og forskelligartede fag og studieretninger vil naturligt betyde, at der skal være plads til forskellighed. Samtidig er det dog også afgørende at skabe en fælles kultur som grundlag for samarbejdet. Her vil skolen særligt lægge vægt på at kunne håndtere både forskellighed og fælleshed.

Skolens størrelse vil også betyde, at der er mulighed for i langt højere grad end hidtil at udnytte stordriftsfordele i alle skolens led. Det gælder både i sammensætningen og udnyttelsen af lærernes kompetencer, og det gælder i støtte- og udviklingsfunktioner. Fokus vil være på fortsat professionalisering og kompetenceudvikling kombineret med at skabe økonomisk og organisatorisk robusthed til at leve op til fremtidens krav.

Fakta om den fusionerede erhvervsskole i Silkeborg

- **Adresser** Skolens hovedadresse er Bindslev Plads 1, 8600 Silkeborg, skolen har desuden en stor afdeling på Bredhøjvej
- **Elever** Skolen vil ved fusionen have ca. 2.000 årselever
- **Medarbejdere** Skolen har ca. 310 medarbejdere (årsværk)
- **Bestyrelsen** Erhvervsskolen får en ny bestyrelse, der er under dannelse
- **Direktion** Den daglige ledelse varetages af skolens direktion på seks medlemmer
- **Egenkapital** Skolens egenkapital for 2017 udgør 123 mio. kr.
- **Budget** Skolens budgetterede omsætning for 2017 er i alt 183 mio. kr.
- **Bygningsareal** Ca. 51.500 m² fordelt på 9 adresser
- **Hjemmeside** www.tss.dk
www.handelsskolen.com

Organisationen

Den nye direktør refererer til bestyrelsens formand, som udpeges snarest. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede ledelse af skolen og fastlægger det årlige program for skolens virksomhed, gennemgår og godkender budgetter og regnskaber, samt fastlægger skolens strategiske målsætning og resultatmål for uddannelserne og tilknyttede aktiviteter.

Den daglige ledelse varetages af direktøren, der sammen med økonomidirektøren, rektor for de gymnasiale uddannelser, uddannelsesdirektøren for EUD OG EUX, HR & kommunikationsdirektøren, samt vækst & udviklingsdirektøren udgør direktionen for den nye erhvervsskole.

Med forbehold for de tætte snitflader mellem organisationens funktioner kan direktionens ansvarsområder overordnet inddeles som følger. Inden for økonomifunktionen hører løn og personaleadministration, budget og regnskabsføring, økonomistyring samt skolens kantiner. HR og kommunikationsfunktionen dækker ledelsessekretariatet, kvalitetssikring, markedsføring, samt intern og ekstern kommunikation. Gymnasierektoren leder HHX og HTX-uddannelserne. EUD/EUX-uddannelsesdirektøren varetager ledelsen af den nye erhvervsskoles uddannelser Hus og Design, Mad, Butik og Handel, Bil, EUX Business, EUX Erhverv, GF1 og EUD10 samt erhvervsskolens skolehjem. Vækst- og udviklingsdirektøren står for skolens akti-

viteter inden for IT og digitalisering, studievejledning, elevadministration, brobygning, PIU, internationalisering samt øvrige vækst- og udviklingsinitiativer.

Projektchefen for lokationer er desuden en vigtig samarbejdspartner for den nye direktør, da erhvervsskolen aktuelt iværksatte et stort byggeprojekt med skabelse af en helt ny og moderne skole for de tekniske uddannelser. Kursus og praktikchefen og praktikcenterchefen udgør tillige vigtige ledelsesfunktioner i skolens drift og udvikling og dermed også direktørens vigtige samarbejdspartnere.

Direktørens funktioner og opgaver

Indledningsvist bliver det centralt for den nye direktør at håndtere den særlige ledelses- og styringsopgave, som den aktuelle fusionsproces skaber. Det betyder, at opgaverne i direktørens portefølje vil gøre sig gældende i to tempi:

- I første omgang at lede den forandringsproces, som fusionen udgør. Dette indebærer at sikre stabilitet i fusionsprocessen for medarbejderne samt bringe de forskellige organisationskulturer sammen, som i dag eksisterer på de forskellige uddannelser og de to skoler. I kraft af den centrale position i direktionen og i forhold til bestyrelsen er det fra første færd vigtigt for direktøren at få samspillet og organiseringen i direktionen til at fungere hensigtsmæssigt og konstruktivt.
- Efter en periode med fusionen sejlet i havn, bliver vækst- og udviklingsopgaverne centrale i direktørens virke, hvor især eksternt rettede aktiviteter skal have en betydelig plads.

Direktørens rolle i et større og længere perspektiv indebærer et overordnet ansvar for ledelse, drift og strategisk udvikling af den nye skole med reference til bestyrelsen og bestyrelsesformanden. Som en vigtig, ongoing opgave skal direktøren derfor sætte retning og implementere på de strategiske fokusområder og indsatser i tæt samspil med bestyrelse, direktion og den øvrige ledelsesgruppe, således at skolens mål realiseres.

Fokusering på kvalitet og faglighed i hele organisationen bliver en forudsætning for uddannelsesinstitutionens eksistens i et konkurrencepræget uddannelsesmarked, hvorfor kvalitetssikring og kompetenceudvikling udgør en vigtig implementeringsopgave for direktøren. Som visionær og aktiv drivkraft i organisationens liv og udvikling skal direktøren med et strategisk sigte have blik for de nye vilkår på det uddannelsespolitiske område, som gymnasiereformen og de nye overenskomster sætter.

Med en aktuel fusion skal direktøren engagere sig selv og direktion i organisationen for at identificere og løbende indfri de udviklingspotentialer, som fusionen skaber. Her skal direktøren inspirere til og iværksætte indsatser, der samler den fusionerede organisation, øger sammenhængskraften og udvikler en fælles kultur præget af blandt andet faglige fællesskaber og videndeling. Dette forudsætter, at direktøren formår at involvere medarbejderne i processerne og motivere til følgeskab.

Sideløbende med varetagelse af ledelse af fusionsprocessen og drift og udvikling af en stor uddannelsesinstitution i øvrigt, skal direktøren samtidig sikre en sund økonomi og effektiv ressourceudnyttelse. Det indebærer, at direktøren i tæt samspil med især økonomidirektøren, direktionen og administrationen foretager de nødvendige prioriteringer, følger op på nøgletal og budgetter og sikrer at den økonomiske ramme overholdes. Økonomistyring er

endvidere blevet særligt vigtig og kompleks i kraft af fusionsprocessen og de aktuelle, større byggeprojekter.

Som et ledelsesmæssigt og toneangivende samlingspunkt skal direktøren løbende lede og vurdere direktionens arbejde og herunder tage ansvar for, at de nødvendige kompetencer er tilstede og bringes bedst muligt i spil. Direktøren skal samle den nye direktion som et velfungerende team, der understøtter uddannelsernes kvalitet og det tværfaglige samspil, blandt andet ved at gå forrest i skabelsen af en fælles kultur præget af videndeling og samarbejde. Samarbejdet med bestyrelsen er en vigtig opgave i direktørens opgaveportefølje, hvor forventningen er, at direktøren formår løbende at kaste bolde op til bestyrelsen og bringe strategiske muligheder op til drøftelse og beslutning i bestyrelsen.

Med et driftsmæssigt sikkert fundament på baggrund af en succesfuld fusionsproces skal direktøren engagere sig i at skabe et stærkt brand for den nye skole over for interessenter og samarbejdspartnere. Det vil indebære, at direktøren formår at blive en aktiv og markant del af det lokale liv og dermed sikre skolens forankring i den lokale bevidsthed. Den eksterne orientering kræver også, at direktøren skaber synlighed omkring skolen lokalt, nationalt og internationalt, og hermed etablerer kontakterne og samarbejdet med andre uddannelsesinstitutioner samt sørger for god og jævnlig kontakt til ministeriet.

Det uddannelsespolitiske farvand er præget af skiftende vinde, hvilket sætter krav til, at direktøren formår at fastholde et helhedsblik på organisationen og dens strategiske prioriteringer samt bidrage med robusthed og kurssikkerhed i forhold til organisationens kerneopgave: at bedrive ungdomsuddannelser med høj faglighed og trivsel hos elever og medarbejdere.

Ledelsesmæssige kvalifikationer og personlige egenskaber

Direktøren for den nye erhvervsskole skal fungere som skolens samlende figur, der ønsker at sætte uddannelse på dagsordenen gennem stærkt internt og eksternt samarbejde. Direktøren skal være tydelig og nærværende og gå foran og kommunikere skolens værdier og ambitioner. Med blik for skolens helhed skal direktøren sætte mål og retning for skolen som en samlet og integreret uddannelsesinstitution.

Dialogbaseret og involverende ledelse skal være en naturlig funktionsmåde for den nye direktør, der med en tillidsbaseret og anerkendende ledelsesform opnår respekt og legitimitet i hele organisationen. Direktørens involvering i beslutnings- og udviklingsprocesser samt uddelegering af ansvar og kompetence skal gå i spænd med evnen til at kommunikere rammer og forventninger, sætte guidelines, coache og give feedback. Direktøren skal opsøge samarbejdet og åben dialog og have respekt og nysgerrighed for den enkelte medarbejders, leders og elevs synspunkter, muligheder og behov.

En moderne uddannelsesinstitution skal præges af trivsel og udviklingsmuligheder for medarbejdere og elever, hvilket direktøren skal sætte højt på sin prioriterede dagsorden, ligesom direktøren skal være i stand til at rumme den forskellighed, som både medarbejdernes fagligheder og elevernes interesser og baggrunde repræsenterer. Ligeledes skal direktøren forstå, at det vigtigste redskab til at løse sine opgaver er at lede gennem andre ledere og først og fremmest direktionen.

Den nye erhvervsskole er først og sidst sat i verden for at bedrive ungdomsuddannelse på højt fagligt niveau med høj elev- og medarbejdertrivsel. Direktøren skal derfor have interesse og grundig forståelse for økonomi som forudsætning for organisationens eksistens, men ikke som organisationens endepunkt.

Direktøren skal besidde politisk tæft, hvilket indebærer, at direktøren skal have forståelse for det politiske system og beslutningsprocesser og skal kunne begå sig i disse sammenhænge. Samme gør sig gældende for direktørens evne til at indgå i samarbejder med erhvervslivet og dets organisationer.

Direktøren skal have en innovativ tilgang og forståelse for løbende udvikling af organisationer, men også kunne prioritere og balancere mængden af udviklingsprojekter, så der ikke bliver sat flere både i vandet, end organisationen kan få i havn igen.

For at imødekomme forventninger til ledelse, styring, analyse og kommunikation skal den nye direktør have en relevant uddannelse. Direktøren har ideelt set også suppleret sin uddannelse med en relevant lederuddannelse.

Den nye direktør skal have ledererfaring, gerne fra uddannelsessektoren og ideelt fra en erhvervsskolesammenhæng. Endelig er det en stor fordel, hvis den nye direktør kan vise resultater med ledelse i en organisation, der har gennemgået større forandringsprocesser og været deltager i kulturprocesser, hvor flere kulturer er blevet samlet under samme tag.

Andet

Kandidater til stillingen skal være indstillet på at gennemgå et testforløb hos MUUSMANN.

