



**Punkt 2.**

**Godkendelse - 1. behandling af principper for skoleledelse og tildelingsmodel for DUS-ledelse**

2018-026210

**Skoleforvaltningen indstiller**, at Skoleudvalget godkender, at principper for skoleledelse og tildelingsmodel for DUS-ledelse sendes i høring i perioden 22. november 2018 til 11. januar 2019.

*Beslutning:*

*Godkendt.*

*Principper for skoleledelse og ressourcetildelingsmodel for DUS-ledelse sendes i høring, forud for endelig beslutning den 5. februar 2019, med følgende ændring:*

- *Princip 6 fastholdes som beskrevet i henhold til behandlingen ved udvalgmødet den 14. august 2018*
- *Skoleudvalget ønsker at modellen ændres, således at tildelingsmodellen fortsætter med niveau 7, 8 og fortløbende, og indgår i høringsmaterialet. Ressourcen findes i den samlede ramme. Høringsmaterialet konsekvensrettes.*

*Høringsperioden er fra den 22. november 2018 til 11. januar 2019.*



## Sagsbeskrivelse

### Indledning

Hermed fremlægges udkast til principper for skoleledelse og ressourcefordelingsmodel for DUS-ledelse til godkendelse med henblik på høring. Forslaget er en følge af Skoleudvalgets beslutning på mødet den 20. marts 2018 om:

- at besparelsen på 2,0 mio. kr. vedr. DUS-ledelse udmøntes midlertidigt som en besparelse på pædagogbevillingen til DUS ordninger med virkning fra 1. august 2018 til 31. juli 2019,
- at Skoleforvaltningen bemyndiges til at nedsætte en arbejdsgruppe under ledelse af skolechefen, som får til opgave at udarbejde et sæt principper for skoleledelse og en ny tildelingsmodel for DUS-ledelse som en del af timetildelingen til pædagoger i DUS ordninger,

### Baggrund

Med budget 2018 besluttede byrådet at gennemføre en samlet besparelse på 2 mio. kr. på området for DUS-ledelse fra 2018 og frem. Af Skoleforvaltningens budgetrapport 2018 fremgår følgende formuleringer:

*"Der har hidtil ikke været tildelt særskilt ledelsestid til ledelse i DUS i ressourceudmeldingen til skolerne. Der igangsættes et arbejde med en normeringsmodel for ledelsestiden i DUS, hvori der indgår en besparelse på 2 mio. kr. fra 2018." (Budget 2018, bind 1)*

*Ledelsesopgaven af pædagogerne varetages af en DUS-leder, og alt efter børnetal, og om der er DUS II, landsbyordning eller specialtilbud kan der være ansat afdelingsledere, som kan benytte op til 20 % af arbejdstiden til administrativ ledelse.*

*Det foreslås, at der på samme måde som på lærerområdet afsættes konkrete timetal, der tildeles til ledelse af området. ....*

*Det foreslås, at der i forbindelse med udarbejdelse af ny tildelingsmodel til ledelse på pædagogområdet reduceres med kr. 2 mio. kr. Beløbet reducerer antallet af stillinger svarende til ca. 4-5 stillinger."*

(Skoleforvaltningens Budgetrapport, august 2018)

Hen over vinteren 2017/18 arbejdede en nedsat styregruppe og arbejdsgruppe med udmøntningen af ovennævnte beslutning. Drøftelserne af opgaven tydeliggjorde behovet for en mere grundlæggende drøftelse af rammer og principper for ledelse af skolerne som grundlag for at kunne fastlægge en tildelingsmodel for DUS-ledelse. På den baggrund traf Skoleudvalget beslutningen på mødet 20. marts 2018, jf. indledningen.

Besparelsen på 2,0 mio. kr. blev således foreløbigt udmøntet i den samlede tildeling af pædagogtimer til DUS gennem en procentvis reduktion på pædagogbevillingen med henstilling til skolerne om, at reduktionen i praksis sker ved at nedsætte andelen af afdelingsledernes arbejdstid, som benyttes til ledelse, fra 20 % til 14 % eller ved, at DUS-lederens opgaver omlægges.

Efter beslutningen blev der nedsat en styregruppe bestående af følgende medlemmer:

- Jakob Ryttersgaard, skolechef Skoleforvaltningen (formand)
- Liselotte Thomsen, BUPL
- Carsten Søndergaard, Skolelederforeningen
- Karsten Simonsen, DLF
- Peter Ottosen, FOA
- Jakob Borup, sektorleder Skoleforvaltningen
- Morten Skipper Christensen, økonomichef Skoleforvaltningen
- Claus Nejt Jørgensen, økonomikonsulent Skoleforvaltningen
- Flemming Staun, økonomikonsulent Skoleforvaltningen
- Kirsten Dreyer, konsulent Skoleforvaltningen
- Karen Nygaard Kristensen, konsulent Skoleforvaltningen (projektleder)



Styregruppen har haft en rådgivende rolle i forhold til Skoleforvaltningen, der har udarbejdet nærværende udkast til principper for skoleledelse og ressourcetildeling til DUS-ledelse på baggrund af en inddragende proces. Der blev afholdt et første dialogmøde om principper for skoleledelse, hvor de lokale MED-udvalg fra alle skoler var inviteret.

Et foreløbigt udkast til principper for skoleledelse blev godkendt af Skoleudvalget 14. august som grundlag for det videre arbejde med udkast til ressourcetildelingsmodel for DUS-ledelse. Et andet dialogmøde vedr. udkast til principper for skoleledelse og ressourcetildelingsmodel for DUS-ledelse blev afholdt 11. oktober. Til dette dialogmøde var inviteret skoleleder, DUS-leder, TR for pædagoger og TR for lærere fra 12 skoler, som bredt set repræsenterer alle skoletyper.

## Udkast til principper for skoleledelse

Skoleforvaltningen fremlægger på baggrund af styregruppens arbejde følgende forslag til principper for skoleledelse:

1. Skolens ledelsesteam skal som minimum bestå af to ledere på det pædagogiske område, hvoraf den ene er skoleleder og en anden varetager souschef-funktionen.
2. Skoleleder og øvrige ledere med personaleansvar skal være en del af skolens ledelsesteam.
3. I ledelsesteamet bør forskellige professioner være repræsenteret, så der er grundlag for at bedrive tværprofessionel og faglig ledelse på det pædagogiske område.
4. Ved ansættelse af nye ledere er det særligt vigtigt, at der er fokus på at skabe et ledelsesteam, der består af forskellige persontyper og personlige kompetencer.
5. Skolelederen beslutter i samarbejde med ledelsesteamet, hvordan ledelsesarbejdet organiseres.
6. Nærværende og tilgængelig ledelse i hele arbejdstiden skal prioriteres, hvorfor ledelsesspændet ikke må være for stort.
7. I situationer med stort ledelsesspænd skal skolens ledelsesteam distribuere ansvarsområder til koordinatore/ teamkoordinatore/ vejledere i undervisningsdelen og/ eller afdelingsledere i DUS.
8. Ledere kan varetage andre opgaver end ledelsesopgaver, men har ledelsesansvaret på fuld tid.
9. Skolebestyrelsen godkender på anbefaling fra skoleledelsen og efter udtalelse fra MED-udvalget skolens budget – herunder kronebevillingen samt anvendelsen af timetildelingen til pædagogiske medarbejdere og ledere.

Principperne er justeret og tilpasset i forhold til det første udkast til principper som blev godkendt på Skoleudvalgets møde den 14. august, jf. bilag 1.

Samtidig bortfalder følgende rammer, som hidtil har været gældende for ledelse af skoler – herunder DUS (jf. side 7 i bilaget til styrelsesvedtægten for Skoleforvaltningen i Aalborg Kommune):

*Skolernes ledelser er organiseret i team bestående af skoleleder, viceskoleleder og DUS leder. På skoler med de største personalegrupper er der tillige ansat afdelingsledere.*

*Der er fastlagt principper for, hvor mange afdelingsledere der skal være i DUS ordningen. Principperne er som følgende:*

*Der skal udpeges en afdelingsleder, hvis*

- Skolen har 2 spor eller flere
- DUS ordningen har mere end 200 børn
- Skolen har landsbyordning
- DUS ordningen er normeret til mere end 50 børn i DUS2
- DUS ordningen er normeret til mere end 200 ugentlige timer til special, tosprogede osv.

*Der er lagt et loft på ledelsestiden, således at denne højst må udgøre 14 % af den enkelte afdelingsleders tid.*



### Udkast til ressourcetildeling til DUS-ledelse

Den samlede bevilling til skolerne består af to dele – en timebevilling, der bruges til timer til personalet, og en kronebevilling, der bruges til øvrige udgifter på skolerne.

Timebevillingerne til pædagogisk personale er i dag sammensat på følgende måde for de tre personalegrupper; lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere:

Lærere	Pædagoger*	Pæd.medhjælpere
Grundtildeling/ klassetrin	DUS-ordning (grundtildeling)	
Elevfaktor	DUS-ordning (børnetalsafhængig)	
Holdfaktor (elevtalsafhængig)	- DUS - DUS 2 - Special-DUS	
Kompetencecenter	- Landsbyordning - Vuggestue - Mini-DUS	
Ledelse af undervisning		
TR/arbejds miljø	Pædagoger i skoledelen	
Understøttende undervisning	Understøttende undervisning	
Inklusion	Inklusion	
Tosprogede elever	Tosprogede elever	
Specialundervisning	Specialundervisning	Specialundervisning

*\* Timebevilling til pædagoger omfatter pædagoger og DUS-ledere.*

Det fremgår heraf, at der ikke hidtil har været afsat specifikke ressourcer til DUS-ledelse på samme måde, som der afsættes specifikke ressourcer til ledelse af undervisningen. Specifikke ressourcer til DUS-ledelse fastlægges ved at omlægge ressourcer fra bevillingen til pædagoger og pædagogmedhjælpere til en ny bevilling, der målrettes DUS-ledelse.

### Følgende forudsætninger har været styrende for udformningen af en ny bevilling for DUS-ledelse:

- Omlægningen udmøntes på alle dele af pædagogbevillingen
- Besparelsen udgør 2,0 mio. kr. årligt på DUS-ledelse som udmøntes ved at fastholde reduktionen af afdelingsledernes ledelsestid fra 20 % til 14 %
- Regulering sker hvert år pr. 1. februar for at imødegå udsving i ledelsestiden inde i skoleåret.
- Tildeling af timer til ledelse af undervisningen og DUS-ledelse svarer samlet til minimum 2,0 stillinger for lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere på hver skole
- Det skal være muligt at finansiere ledelse på tværs af lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere
- Minimumsdækning i DUS sikres på alle skoler
- Antallet af medarbejdere pr. leder med personaleansvar (ledelsesspændet) minimeres
- Modellen afspejler den enkelte skoles kompleksitet på baggrund af antallet af personaler



Ressourcer til DUS-ledelse tilvejebringes ved at reducere ressourcerne til pædagog bevillingen og pædagogmedhjælper bevillingen som angivet herunder:

Nuværende pædagogbevilling	Reduktion af bevilling
DUS-ordning (grundtildeling)	2,5 %
DUS-ordning (børnetalsafhængig) - DUS - DUS 2 - Special-DUS - Landsbyordning - Vuggestue - Mini-DUS	
Pædagoger i skoledelen	
Understøttende undervisning	
Inklusion	
Tosprogede elever	
Specialundervisning	4 %

Alle dele af pædagogbevillingen beskæres med 2,5 % ud over specialundervisningen, som beskæres med 4%.

Pædagogmedhjælper bevillingen, der alene består af specialundervisningen, beskæres ligeledes med 4%.

Specialundervisningen lægger i dag større beslag på ledelsesressourcer end de øvrige områder, da behovet er større her. Det er baggrunden for, at reduktionen er større på specialundervisningen end de øvrige områder.

Nuværende Pæd.medhjælperbev.	Reduktion af bevilling
Specialundervisning	4%

Tildelingen til DUS-ledelse sker niveaudelt på baggrund af antallet af normeringer til pædagoger og pædagogmedhjælpere på følgende måde:

Ledelsestildeling	Nuværende	Forslag		Skoler
	Timer	Timer	Stillinger	Antal
<b>Ledelse niveau 1</b> under 15 normeringer	0	1.458	0,87	26
<b>Ledelse niveau 2</b> 15-20 normeringer	0	1.680	1,00	8
<b>Ledelse niveau 3</b> 20-25 normeringer	0	2.100	1,25	10
<b>Ledelse niveau 4</b> 25-30 normeringer	0	2.520	1,50	3
<b>Ledelse niveau 5</b> 30-35 normeringer	0	2.940	1,75	0
<b>Ledelse niveau 6</b> Over 35 normeringer	0	3.360	2,00	2

Kolonnen længst til højre angiver hvor mange skoler, der med modellen vil være på de forskellige niveauer.



## Høring

Skoleforvaltningen anbefaler, at forslaget til principper for skoleledelse og ressourcetildeling til DUS-ledelse sendes i høring i skolernes lokale MED-udvalg og skolebestyrelser samt i berørte faglige organisationer.

Materialet sendes i høring hurtigst muligt efter Skoleudvalgets beslutning med en høringsperiode på seks arbejdsuger fra 22. november 2018 til 11. januar 2019.

## Konsekvenser

Konsekvenserne af modellen er opgjort for hver enkelt skole og fremgår af bilag 2.

### Økonomi

Konsekvenserne af tildelingsmodellen til Dus-ledelse for de enkelte skoler spænder fra en reduktion på 0,33 stilling (ca. 550 timer / ca. 140.000 kr.) på Tornhøjsskolen til en stigning på 0,49 stilling (ca. 820 timer / ca. 205.000 kr.) på Filstedvejens Skole. Inden for dette ligger 40 ud af 49 skoler inden for et spænd på +/- 0,15 stilling (ca. 250 timer / 63.000 kr.). Dette skyldes bl.a., at den hidtidige %-besparelse til fordeling af de 2 mio. kr. afløses af den foreslåede ledelsestildeling.

Udsvingene afhænger i høj grad af, hvordan det samlede antal normeringer "rammer" i forhold til de foreslåede intervaller for ledelsestildelingen, hvor der er 0,25 stilling (ca. 420 timer / ca. 105.000 kr.) til forskel mellem to intervaller. Da ressourcen til specialtilbud reduceres med 4 %, har dette også indvirkning på udsvingene, hvor nogle skoler med specialtilbud har lidt større udsving.

På timebevillingen til pædagogmedhjælpere er der mindre fald på 3 af de 4 skoler med specialtilbud, hvor der tildeles ressourcer til pædagogmedhjælpere. På Vester Mariendal Skole er der et større fald i timebevillingen til pædagogmedhjælpere, der kun i nogen grad modsvarer af ledelsestildelingen på pædagogbevillingen. Som det fremgår af bilaget overstiger skolen med over 50 normeringer, grænsen til det øverste interval betydeligt.

Konsekvenserne er beregnet ud fra de aktuelle elevtal. Hvis modellen implementeres, vil det være ud fra de aktuelle elevtal pr. 1. februar 2019.

### Personale

Modellen medvirker til at mindske de største ledelsesspænd (antallet af medarbejdere pr. leder). Det er dog fortsat nogle af de største skoler, der har de største ledelsesspænd. De fem skoler med et ledelsesspænd over 20 er således skoler med over 500 elever. Det samlede ledelsesspænd på tværs af pædagoger og lærere ligger gennemsnitligt på 15,4. Hvis man ser på ledelsesspændet adskilt for pædagoger og lærere, så ligger det gennemsnitligt på 13,8 for pædagoger og 16,4 for lærerne.

Ledelsestildelingen på pædagogbevillingen skal ses i sammenhæng med tildelingen til ledelse på lærerbevillingen. Den samlede tildeling til ledelse fordeles på et antal ledere, der ikke overstiger oprunding til nærmeste hele tal af den samlede ledelsestildeling, med mindre der er givet dispensation hertil af skolechefen. Eksempel: Hvis der tildeles 2,3 stilling til ledelse, så kan ledelsestiden fordeles på op til 3 personer.



## Bilag:

Bilag 1 - Foreløbigt udkast til principper for skoleledelse fra 14. august 2018

Bilag 2 - Konsekvenser af udkast til tildelingsmodel for DUS-ledelse.docx

PowerPoint Principper for skoleledelse Ressourcetildeling til DUS-ledelse