

Komprimering af hørings svar fra høringsberettigede parter

	Emne	Afsender/indhold	Forvaltningens kommentarer
1.	Princip 1: skolens ledelsesteam skal som min. bestå af to ledere på det pædagogiske område, hvoraf den ene er skoleleder og en anden varetager souschef-funktionen	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): det adm. område og ansættelse af souschef nævnes ikke</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Den anden leder foruden skolelederen, skal varetage ledelsen af DUS og pædagoger. Bekymring for muligheder for advancement og fremtidigt rekrutteringsgrundlag.</p> <p>Nr. Utrup Skole (MED-udvalg): For at kunne sikre nærværende og tilgængelig ledelse bør der være en opmærksomhed op antallet af ledere på de enkelte skoler. Bekymring for om dette princip er med til at fastholde et for stort ledelsesspænd.</p> <p>Vadum Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Skolens ledelse skal som min. bestå af to ledere på det pædagogiske område, hvoraf den ene er skoleleder og den anden varetager DUS ledelse, ledelse af pædagoger og andre pædagogiske ledelsesopgaver.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det skal være en mulighed at ansætte DUS-lederen som souschef på skolen. Der efterspørges svar på hvorfor BUPL i nogle tilfælde modsætter sig at pædagoguddannede ledere ansættes som souschef i skolens ledelsesteam?</p>	<p>Princip 1 modsvarer den udvikling der er set på flere skoler de seneste år, hvor man er gået fra 3 til 2 ledere.</p> <p>I tilfælde hvor skoler ønsker at gøre DUS-lederen til souschef er dette muligt. Det kræver dog en forudgående tilladelse fra skolechefen, da Skoleforvaltningen først skal have genforhandlet vilkår m.v. med den forhandlingsberettigede organisation.</p>
2.	Princip 2: Skoleleder og øvrige ledere med personaleansvar skal være en del af skolens ledelsesteam	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Er personaleansvar et krav for at indgå i ledelsesteamet?</p>	<p>Princip 2 præciserer, at uanset sit fagområde indgår man i ledelsesteamet, hvis man er leder med personaleansvar.</p>
3.	Princip 3: I ledelsesteamet bør forskellige professioner være repræsenteret, så der er grundlag for at bedrive tværprofessionel og faglig ledelse på det pædagogiske område	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Bør formuleres som et krav, hvis der ønskes tværprofessionelt og faglig ledelse</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Både lærer- og pædagogprofessionen skal være repræsenteret i ledelsesteamet.</p> <p>Vesterkærrets Skole (MED-udvalg): En opsplitning mellem faggrupperne afspejler ikke hverdagen.</p> <p>Grindsted Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Lærer- og pædagoguddannede skal vægtes til ledelsen af pædagogisk uddannede medarbejdere.</p>	<p>Af udvalgsmødet den 14. august 2018 ønskede Skoleudvalget at justere princip 3 således at den tværprofessionelle ledelse fremgik af princippet. Og af referatet fremgår det endvidere: "hvilket kunne løses af Lærer- og pædagoguddannede", men også gerne andre fagligheder med de fornødne kompetencer og inden for</p>

	<p>Gudumholm Skole (MED-udvalg): Det bør være skolelederens opgave, at sammensætte det ledelsesteam, som vurderes bedst for skolen. Ved ansættelse af skoleleder, bør det være skolechefen (eller anden myndighed), der sikrer diversitet.</p> <p>Vadum Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): For at understøtte den enkelte professions perspektiver og kerneopgave, skal ledelsen bestå af både en pædagoguddannet og læreruddannet leder.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det er vigtigt, at skolens ledelsesteam repræsenterer de professioner, der arbejder i skolen (såvel lærere som pædagoger).</p> <p>Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der skal være både pædagoger og lærere i ledelsesteamene.</p> <p>Herningvej Skole (MED-udvalg): Bekymring for om pædagogerne fremover kan være sikret en pædagoguddannet leder.</p> <p>Nørholm Skole (MED-udvalg): Præcisering af princippet: <i>Skolens lederteam skal som minimum bestå af en skoleleder og en pædagoguddannet leder. Fx en DUS leder.</i></p> <p>Filstedvejens Skole (Skolebestyrelse): Ønsker præcisering af flere fagligheder, eks. ledere med baggrund i henholdsvis lærer- og pædagoguddannelse.</p> <p>Kærbykolen (MED-udvalg): Forslag til ændring: <i>Ledelsesteamet på en skole i Aalborg Kommune skal afspejle det pædagogiske personales professions sammensætning og skal derfor bestå af både lærer- og pædagoguddannede ledere.</i></p> <p>BUPL: Skoleledelsen skal som minimum bestå af en pædagoguddannet og en læreruddannet leder.</p> <p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Det er vigtigt, at der er repræsenteret flere faggrupper i et ledelsesteam.</p>	<p>overenskomsternes beskrevne rammer. Derfor blev den "faglige ledelse" også præciseret i princippet forud for 1. behandling af punktet.</p> <p>Det er fortsat forvaltningens vurdering, at nærværende princip bedst imødekommer skoleudvalgets brede perspektiv på tværfaglig ledelse samt det forhold, at den enkelte skoleleder sammensætter det ledelsesteam, der vurderes bedst til at drive tværprofessionelt og faglig ledelse på det pædagogiske område.</p> <p>Dermed giver høringssvarene ikke anledning til forslag om justering.</p>
--	---	---

4.	Princip 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	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Det må være kandidatens kvalifikationer til at løse opgaven og passe ind på skolen der er gældende.</p> <p>Vesterkærrets Skole (MED-udvalg): Det er vigtigt, at ledelsen består af stor diversitet.</p> <p>Gudumholm Skole (MED-udvalg): Se svar ved princip 3.</p> <p>Vadum Skole (MED-udvalg): Vigtigt, at man finder en person der passer ind i den samlede personalegruppe.</p> <p>Ulsted Skole (Skolebestyrelse): I et ledelsesteam på to personer, finder skolebestyrelsen det vigtigt, at især persontyper og forskellige kompetencer vægtes højt.</p> <p>Filstedvejens Skole (Skolebestyrelse): Se svar vedr. princip 3.</p> <p>Kærbyskolen (Skolebestyrelse): Fokus for den enkelte skole må være at finde den bedste kandidat med de bedste kvalifikationer.</p>	<p>Der har i høringssvarene været fokus på, at det må være kandidatens kvalifikationer til at løse opgaven bedst muligt, der må være gældende.</p> <p>Derfor foreslår forvaltningen følgende justering af princip 4:</p> <p><i>Ved ansættelse af nye ledere er det særligt vigtigt, at der er fokus på at skabe et ledelsesteam, der består af forskellige ledelsesprofiler og kompetencer.</i></p>
5.	Princip 5: Skolelederen beslutter i samarbejde med ledelsesteamet, hvordan ledelsesarbejdet organiseres	<p>Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Grundet manglende sammenhæng mellem Learning Pipeline og de nye principper, mener vi, det er vanskeligt at efterleve eller føre tilsyn med princip 5.</p> <p>Herningvej Skole (Skolebestyrelse): Ønsker præcisering af, hvad der menes med "organisering af ledelsesarbejdet".</p>	<p>Formålet med princip 5 er, at give skolerne en lokal mulighed for at organisere ledelsen bedst muligt ud fra lokale forhold og opgaver.</p> <p>Dermed giver høringssvarene ikke anledning til justeringer.</p>
6.	Princip 6: Nærværende og tilgængelig ledelse skal prioriteres, hvorfor ledelsesspændet ikke må være for stort	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Er det kun ledelsesspændet, der er afgørende, eller kan der forventes fast tilstedeværelse af ledelse et fast antal timer om ugen?</p> <p>Kærbyskolen (MED-udvalg): Præcisering af "stort" og "for stort"?</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Der skal tages højde for de vidtspændende opgaver, der skal ledes, herunder inklusions- og to-sprogsopgaven.</p> <p>Vester Hassing Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Med udgangspunkt i de områder og opgaver ledelsesressourcen er tildelt, samt principper for skoleledelse. Hvordan sikres der ledelse tæt på, når ledelsesspændet varierer fra mellem 5-22 medarbejdere pr. leder?</p> <p>Ellidshøj Skole (Skolebestyrelse): Ønsker at henlede opmærksomhed på, at for landsbyordninger dækker børneområdet 3-13 år i børnehaven, skole, DUS og DUS II.</p>	<p>Skoleforvaltningen vurderer ikke, at der ét rigtigt svar på størrelsen af ledelsesspændet. Derfor den åbne formulering i princip 6.</p> <p>Med den nuværende struktur er der stor forskel i ledelsesspændet fra små til store skoler. Hvis forskellen skal reduceres, vil det kræve at minimumstildelingen til ledelse reduceres betydeligt. Hvis der eksempelvis skal sikres et ledelsesspænd på minimum 10, vil det kræve at minimumstildelingen nedsættes til ca. 700 timer. Nedsættelsen vil få betydning</p>

	<p>Hals Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Spredning på 5-22 medarbejdere betyder, at der er ulige vilkår og forskellige forventninger til sikring af ledelse tæt på, på de forskellige skoler. Hvordan kan vi fortsat tilbyde attraktive lederstillinger, når vilkårene er så forskellige?</p> <p>Nr. Uttrup Skole (MED-udvalg): Der er fortsat stor forskel i ledelsesspændet mellem skolerne, der skaber uensartede muligheder for at lykkes med den ledelsesmæssige kerneopgave og nærværende og tilgængelig ledelse.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Definitionen af for stort ledelsesspænd?</p> <p>Gandrup Skole (Skolebestyrelse): Med ledelsesspænd på 5-22 medarbejder, er der ulige vilkår og forskellige forventninger til, hvordan der sikres ledelse tæt på. Et ledelsesspænd på op til 22 medarbejdere harmonerer ikke med vores syn på ledelse tæt på.</p> <p>Herningvej Skole (MED-udvalg): Opmærksomhed på, at mange DUS-ledere også er indskolingsledere, hvilket ikke indgår i beregningerne ift. ledelsesspænd.</p> <p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der er undren over udregningsmodel samt retfærdighed på ledelsesspænd, som medfører stor forskellighed blandt lederne i kommunen.</p> <p>Vadum Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Med udgangspunkt i de områder og opgaver ledelsesressourcen er tildelt, samt principper for skoleledelse, er det vigtigt, at man som leder er tilgængelig for medarbejderne i skole/DUS tiden.</p> <p>Tofthøjskolen (Skolebestyrelse): Det store ledelsesspænd som opstår af ressourcemodellens udmøntning på små og store skoler er problematisk. Ved nedgangen i ressourcer til ledelse af pædagoger, kan det være svært at opretholde nærværende og tilgængelig ledelse i hele dus' åbningstiden.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): For en fælles forståelse af principperne, skal begreberne "nærværende og tilstedeværende" beskrives yderligere.</p> <p>Møllervangskolen (Skolebestyrelse): Mangler klar udmelding på, hvad der forventes som et maksimalt ledelsesspænd.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Definition af "for højt ledelsesspænd".</p>	<p>for 6 skoler, som har så få normeringer, at de kun vil få ca. en halv stilling i ledelsestid, hvis der var et mål om et ledelsesspænd på minimum 10. Der er desuden yderligere 8 skoler, som vil få mindre end den foreslåede minimumstildeling.</p> <p>Skoleforvaltningen anerkender, at der er store forskelle mellem skolerne, og det er korrekt, at nærværende materiale ikke har alle medarbejdere inkluderet i beregningen, eksempelvis skolesekretærer.</p> <p>Filstedvej (og andre store skoler): I forhold til øvrigt personale varetager den tekniske serviceleder ledelsen af rengørings- og teknisk servicepersonale, mens ledelsen af skolesekretærene typisk varetages af skolelederen. Filstedvej har som en af de største skoler en tildeling på 1,41 sekretærstilling, som altså øger ledelsesspændet en smule.</p> <p>Skolens organisering og opgavefordelingen har naturligvis betydning for det konkrete ledelsesspænd for den enkelte leder, hvorfor skolelederen skal have dette for øje i relation til princip 5.</p> <p>Formuleringen <i>nærværende og tilgængelig ledelse</i> er taget med fra Learning Pipeline.</p>
--	--	--

	<p>Mellervangskolen (skolebestyrelse): Beregningerne af ledelsesspænd er misvisende. Med Learning Pipeline betyder det på de større skoler, at skolelederen ikke er leder af medarbejdere, hvorfor denne ikke bør indgå i beregningen af ledelsesspændet. Samtidig gives der ikke ledelsestid til skolens administration. Tildelingsmodellen tager ikke højde for skolernes kompleksitet.</p> <p>Stolpedalsskolen (MED-udvalg): Mangler definition af "for stort" ledelsesspænd.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Bekymret for fortsat stort ledelsesspænd på tværs af skolerne.</p> <p>Nibe Skole (MED-udvalget): De store forskellige i ledelsesspændet er uhensigtsmæssigt, og giver store forskelle på, hvad man som medarbejder kan forvente af nærværende ledelse.</p> <p>Nibe Skole (Skolebestyrelse): Den store forskel i ledelsesspændet på kommunens skoler er uhensigtsmæssig.</p> <p>G1. Lindholm Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Ledelsesspændet bliver betydeligt højere end gengivet i materialet, da der grundet learning pipeline er en del ledere der kun har ganske lidt eller ingen personaleansvar. Derudover er der ikke medregnet øvrige medarbejdere, der udover lærer og pædagoger også har krav på at have en nærmeste leder.</p> <p>Udfordring at der ved skoler med specialklasser og specialskoler ikke tages højde for den kvartalsvise visitation.</p> <p>Skolelederforeningen: Ledelsesspændet bliver betydeligt højere end gengivet i materialet, da der grundet learning pipeline er en del ledere der kun har ganske lidt eller ingen personaleansvar. Derudover er der ikke medregnet øvrige medarbejdere, der udover lærer og pædagoger også har krav på at have en nærmeste leder.</p> <p>Udfordring at der ved skoler med specialklasser og specialskoler ikke tages højde for den kvartalsvise visitation.</p> <p>Kærbyskolen (MED-udvalg): Se svar vedr. princip 5.</p> <p>Vadum Skole (MED-udvalg): Ledelsesspændets beregning giver ikke det reelle billede af virkeligheden, da der ikke er taget højde for at skolerne også har andre end pædagogiske medarbejdere at være ledere for. Derudover er der ikke inddraget learning pipeline i beregningen, hvor</p>	<p>Det er vurderingen, at høringssvarene ikke giver anledning til ændringer.</p>
--	---	--

		<p>skoleledere er ledere af ledere. Det betyder at det reelle ledelsesspænd for den del af skolerne er på 25-30 medarbejdere. Desuden bør der tages højde for variation af opgaver der tildeles lederne.</p> <p>Sønderbroskolen (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der er uoverensstemmelse mellem de elementer, der ligger i Learning pipeline, hvor der er LAM og LAL, og måden hvorpå ledelsesspændet udregnes.</p>	
7.	<p>Princip 7: I situationer med stort ledelsesspænd skal skolens ledelsesteam distribuere ansvarsområder til koordinatore/ teamkoordinatorer/ vejledere i undervisningsdelen og/ eller afdelingsledere i DUS</p>	<p>Vester Hassing Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der skal også tages højde for variationen af opgaver og hvordan det sikres, at kompetencerne er tilstede til at løfte opgaven.</p> <p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Ønsker definition af stort ledelsesspænd. Distributionen sker allerede i dag som en del af Learning Pipeline uagtet ledelsesspænd.</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Ift. at styrke afdelingsleder/koordinatorfunktionen i DUS burde man kunne tilbageføre den procentdel, der anvendes til indskolingsledelse til DUS.</p> <p>Hals Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Hvordan sikres kompetencen hos disse medarbejdere ift. at løfte opgaven?</p> <p>Gandrup Skole (Skolebestyrelse): Hvordan sikres kompetencerne hos disse medarbejdere til at løfte opgaven?</p> <p>Vejgaard Østre Skole (MED-udvalg og skolebestyrelse): Titlen, anvendelsen og omfanget af DUS afdelingsledere er diffust beskrevet og skaber ikke klarhed.</p> <p>Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Undren over distribueret ledelse begrundes med ønske om tilgængelig og nærværende ledelse i en i forvejen presset organisation.</p> <p>Mellervangskolen (MED-udvalg): Når der ikke laves ressourcetildeling der tilgodeser distribueret ledelse udhules skoler med stort ledelsesspænd til ressourcer til holdtimer og skoletimer.</p> <p>Mellervangskolen (Skolebestyrelse): Skoler der i forvejen er udfordret på undervisningstid med eleverne bliver yderligere udfordret fordi der ikke tildeles ledelsestid til et passende ledelsesspænd på skoler med mange medarbejdere.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Er der en grænse for hvor meget og hvad der kan distribueres?</p>	<p>Skoleforvaltningen anerkender de beskrevne problematikker, da der er tale om en lokal prioritering indenfor de nuværende rammer.</p> <p>Skoleforvaltningen har de seneste år og fortsat haft et stort fokus på sikring af kompetencer hos netop koordinatore og vejledere. Derudover er det forvaltningens opfattelse af princippet vedr. distribution af ansvarsområder afspejler den nuværende praksis på mange skoler. Derudover er der et begyndende samarbejde i klyngerne omkring ressourcepersoner.</p> <p>Det er en lokal beslutning hvilke opgaver og i hvilket omfang der distribueres. For nogen vejledere er der centrale funktionsbeskrivelser, da løntillæg finansieres centralt.</p> <p>Det er vurderingen, at hørings svarene ikke giver anledning til ændringer.</p>

		Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Hvordan findes ressourcen til distribution af ledelse?	
8.	Princip 8: Ledere kan varetage andre opgaver end ledelsesopgaver, men har ledelsesansvaret på fuld tid	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Tiltro til at skolens ledere selv kan vurdere, hvilke opgaver der skal løses</p> <p>Vester Hassing Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Hensyn til at man er leder på fuld tid, og ikke indgår som en del af normeringen.</p> <p>Vadum Skole (MED-udvalg): Hensyn til at man er leder på fuld tid, og ikke indgår som en del af normeringen.</p>	<p>Princip 8 er en præcisering af at en leder kan varetage undervisning, aktiviteter mv., som ikke umiddelbart finansieres af ledelsesressourcen men det fratager ikke, at lederen altid har et ledelsesansvar.</p> <p>Det er vurderingen, at høringssvarene ikke giver anledning til ændringer.</p>
9.	Princip 9: Skolebestyrelsen godkender på anbefaling fra skoleledelsen og efter udtalelse fra MED-udvalget skolens budget – herunder kronebevillingen samt anvendelsen af timebevillingen til pædagogiske medarbejdere og ledere	<p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Ønsker ikke at skulle godkende skolens budget, der er tillid til at skolens ledere har den nødvendige indsigt og kompetence hertil.</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Der er i høringssvaret opstillet scenarier ved ikke at ansætte ledere på decimaltal ift. skolebestyrelsens beslutningskompetence.</p> <p>Vester Hassing Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Princippet er overflødigt, da det står i styrelsesvedtægten og MED-aftalen.</p> <p>Vesterkærrets Skole (MED-udvalg): Der er ikke en opdeling, der gør, at det kan ses som to forskellige processer ift. MED-udvalg og Skolebestyrelses godkendelse af budget.</p> <p>Vejgaard Østre Skole (MED-udvalg og skolebestyrelse): Der ønskes en løbende evaluering af omprioriteringerne fremadrettet, således der også er transparens på ledelsestid skolerne imellem.</p> <p>Grindsted Skole (MED-udvalg): Bekymring for skolebestyrelsens godkendelse af kronebevilling samt timetildeling, som kan baseres på et følelsesmæssigt udgangspunkt fremfor et professionelt udgangspunkt.</p> <p>Vadum Skole (MED-udvalg): Princippet er overflødigt, da det står i styrelsesvedtægten og MED-aftalen.</p> <p>Nøvling Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Positivt, at det er bestyrelsen der godkender anbefalingen fra skoleledelsen og sker efter god drøftelse i MED.</p>	<p>Princip 9 afspejler skolebestyrelsens opgave jf. MED-aftalen og Folkeskoleloven. Formålet med princippet, at skabe gennemsigtighed og åbenhed i organisationen.</p> <p>Forvaltningen er af den overbevisning, at medlemmerne i skolebestyrelserne er bevidste om deres professionelle rolle, hvilket også afspejles i deres opgave med godkendelse af skolens budget pba. af anbefaling af skoleleder og udtalelse fra MED-udvalg.</p> <p>Det er en fortløbende opgave for Skoleforvaltningen at følge op på ressourcefordelinger, således der er et samlet overblik over fordelingerne på tværs af skolerne.</p> <p>Det er vurderingen, at høringssvarene ikke giver anledning til ændringer.</p>
	Sammenhæng med	Farstrup Skole (MED-udvalg): Bekymring for hvordan modellen spiller	Principperne er udviklet med det

	Learning Pipeline	<p>sammen med Learning Pipeline ift. Ledere af medarbejdere.</p> <p>Vesterkærrets Skole (MED-udvalg): Der er ikke sammenhæng mellem learning pipeline og ledelsesteamets organisering af ledelsesarbejdet, der kræver lokalt kendskab.</p> <p>Gandrup Skole (Skolebestyrelse): I lyset af learning pipeline, hvordan sikres attraktive lederstillinger i et skolevæsen, hvor ledelsesopgaven og forventningerne til ledelse vil være meget forskellig på tværs af skoler?</p> <p>Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): De nye principper har ikke Learning Pipeline med i overvejelserne i fremstillingen og fokus omkring ledelsesspænd.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Ledelsesspændet er højere, hvis der efterleves learning pipeline. Ved at skolelederen ikke har ledelsesansvar for ret mange får de øvrige et betydeligt højere tal.</p> <p>Stolpedalsskolen (MED-udvalg): Der er ikke taget højde for Learning Pipeline, ej heller ledere der både er ledere for pædagoger og lærere eks. Indskolingsledere. Derfor er materialets ledelsesspænd unøjagtigt.</p> <p>Sebber Skole (Skolebestyrelse): Arbejdet med learning pipeline bevirker, at en del ledere kun har ganske lidt, eller ingen personaleansvar, som betyder, at øvrige ledere på skolerne får et stort ledelsesspænd.</p>	<p>udgangspunkt at udvikle en alternativ tildelingsmodel og rammer for ledelse. Learning Pipeline har indgået som fundament for arbejdet.</p> <p>På skoleområdet i Aalborg Kommune har vi en struktur, hvor skoleledere både varetager opgaven som leder af ledere og som leder af medarbejdere.</p> <p>Det er vurderingen, at hørings svarene ikke giver anledning til ændringer.</p>
10.	Overordnede kommentarer til ressource tildelingsmodel	<p>Gl. Hasseris Skole (MED-udvalg): Tildelingsmodellen giver øget fleksibilitet ift. hvordan ressourcerne bedst udnyttes.</p> <p>Vesterkærrets Skole (MED-udvalg): Der mangler gennemsigthed ift. andel af tid der reelt konverteres fra medarbejderstillinger til ledelsestid.</p> <p>Svenstrup Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Ledelsesprincipperne understøttes ikke af den nødvendige ressource tildeling, ligeså er tilsvarende for sammenhængen mellem princip om nærværende og tilgængelig ledelse og tildeling af ressourcer.</p> <p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Bekymret for forslaget omfang, og henstiller til, at der fortsættes som hidtil i indeværende skoleår, indtil der er udarbejdet et mere velafbalanceret forslag. Der mangler sammenligningsgrundlag for den samlede ressource til ledelse. Undren over nedprioritering af ressourcer til ledelse.</p>	<p>Med budget 2018 besluttede byrådet at gennemføre en samlet besparelse på 2 mio. kr. på området for DUS-ledelse fra 2018 og frem.</p> <p>Besparelsen på 2 mio. kr. på DUS-ledelse blev 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.</p>

	<p>Nr. Uttrup Skole (MED-udvalg): Henstille til en opmærksomhed og drøftelse af, hvad der ligger og bør ligge til grund for, hvordan ledelsestiden regnes ud på den enkelte skole.</p> <p>Sønderholm Skole (Skolebestyrelse): Skolebestyrelsen udtrykker, at tidligere sammenligning med 6-byerne ift. ledelsestid ikke er reel, da mange ledere løser opgaver "på gulvet". Ved forslaget til principper lægges der op til en skævvridning af ledelsestiden, hvor der endnu engang tages fra de små og gives til de store.</p> <p>Sønderholm Skole (MED-udvalg): Vi har ikke brug for ledere, som kun har ledelsestid. Det fungerer godt, når vores ledere arbejder sammen med os tæt på den pædagogiske praksis. Hellere 3 ledere med 2/3 ledelsestid end 2 ledere med fuld ledelsestid.</p> <p>Ellidshøj Skole (Skolebestyrelse): Ved en landsbyordning kræves særlige kompetence ift. børnehaven, hvorfor ledelsestildeling pba. normering ikke er hensigtsmæssig. Med minimumsnormeringen fratages de små skoler muligheden for et mere fleksibelt sammensat ledelsesteam med eks. 3 personer.</p> <p>Vejgaard Østre Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der ønskes en mere ensartet tildelingsmodel, hvor ledelsestid til hhv. skoledelen og DUS-delen tildeles efter samme skabelon. Ønsker model med flere trin, da den foreslået model har for store trin, der giver usikkerhed i ressourcetildelingen.</p> <p>Hvilke argumenter ligger til grund for de to grundtildelinger? Efterspørger den bagvedliggende analyse ift. opgaver i relation til grundtildelinger. Hvorfor er der uens tildeling pr. medarbejder for de hhv. lærer- og pædagogmedarbejdergrupper? Ift. ledelsesspændet på 5-20 medarbejdere, er det ikke en retfærdig fordeling af de samlede ressourcer. I vores optik er det i konflikt med hhv. Aalborg Kommunes Personalepolitik og princip 6. Modellen flytter midler til de mindste skoler, således bliver de dyreste skoler dyrere.</p> <p>Vejgaard Østre Skole (Skolebestyrelse): Ønsker den samlede ledelsestid i en særskilt pulje i timebevillingsmodellen, herved indgår økonomi ikke i ansættelsen af den bedst egnede til jobbet.</p> <p>Vadum Skole (MED-udvalg): Ønsker tydeligere rammer for ledelsestiden der er tildelt skolerne ift. antal ansatte i de forskellige</p>	<p>Derved er nuværende proces en omlægning af ressourcer til DUS-ledelse, som imødekommer beslutningen fra budget 2018, hvor det foreslås at der afsættes konkrete timetal til DUS-ledelse på samme måde som på lærerområdet.</p> <p>Alternativ model for tildeling af ledelsestid: For at imødegå bekymringen i høringssvarene vedrørende risikoen for at en enkelt elev kan medføre store udsving i ledelsesressourcen, fremgår en alternativ model af bilag 3.</p> <p>I den alternative model tildeles 92 timer til ledelse for hver normering på pædagog- og pædagogmedhjælperbevillingen, dog med et minimum på 1.458 timer til ledelse tilsvarende den oprindelige model. Den alternative model medfører, som det fremgår af bilaget, mindre ændringer i den samlede tildeling pr. skole i forhold til den oprindelige model. Skoler, der ligger "i bunden" af et interval, vil typisk miste lidt i forhold til den oprindelige model, mens skoler "i toppen" af et interval vil få lidt mere ledelsestid.</p> <p>Fordelen ved den alternative model er, at de potentielt store udsving på 0,25 normering i ledelsestid undgås.</p>
--	--	---

	<p>personalekategorier.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det er vigtigt, at en ny tildelingsmodel understøtter sammenhæng mellem DUS og indskolingsledelse.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Hvad er minimumsdækning, og hvordan sikres den i DUS på alle skoler?</p> <p>Vodskov Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Skævvridende at "Særskilte bevillinger" herunder "trivselsperson" er fjernet fra beregningsgrundlaget. På Vodskov Skole vil det have den betydning, at bevillingen ville bringes tæt på ledelsesniveau 4 fremfor 3. Vodskov Skoles normering er vedhæftet som bilag. Det er utroværdigt, at man "fjerner" stillinger fra beregningsgrundlaget og dermed ikke synliggør den reelle besparelse.</p> <p>Der indstilles til, at beregningsgrundlagene rettes til, således det afspejler alle tal, og dermed skaber gennemsigtighed med beregninger og besparelser.</p> <p>De store skoler finansierer de mindre skoler, jf. en difference i ledelsesspænd på knap 300%. Der må være en grænse for hvor billigt store skoler kan drives, og hvor dyr en lille skole kan være.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Grundtildelingen på 2,0 er for høj. Det giver for stor forskel i ledelsesspændet mellem små og store skoler. Der er lavet en model, hvor det bliver forholdsvist dyrt at have de små skoler, og det er de mellemstore og store skoler der betaler regningen.</p> <p>Herningvej Skole (Skolebestyrelse): Der er ikke taget højde for at mange ledere ikke kun er DUS ledere, men også indskolingsledere.</p> <p>Gl. Lindholm Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Mangler opmærksomhed på konsekvenserne ved konvertering af tid til ledelse og deraf at evt. flere ansættelse af ledere også koster flere kr. i løn udover de tildelte timer.</p> <p>Sønderholm Skole (MED-udvalg): Ressourcetildelingsmodellen har for stort fokus på personaleledelse, og mangler fokus på de mange andre opgaver. Der skal være ordentlige vilkår på alle skoler uanset størrelse.</p> <p>Skolelederforeningen: Mangler opmærksomhed på konsekvenserne ved konvertering af tid til ledelse og deraf at evt. flere ansættelse af</p>	<p>Ulemperne ved den alternative model er mindre stabilitet i ledelsestid, hvor mange skoler i den oprindelige model, vil kunne forvente at forblive i samme interval fra år til år. Samtidig vil MED og skolebestyrelserne skulle forholde sig til udmøntningen af en mere varierende ledelsestid, hvor der muligvis skal foretages ændringer i stillingsindhold fra år til år.</p> <p>Ved skoler på to matrikler tildeles der i det kommende skoleår (2019/2020) ud fra to skoler. Fra skoleåret 2020/21 tildeles ud fra 1 skole.</p> <p>Børnetallet for DUS II indgår i modellen i lighed med andre dele af pædagogbevillingen.</p> <p>Forældrebetalingen til DUS indgår ikke i finansieringen af ledelse i skolen.</p> <p>I den nuværende timemodel omfatter timeprisen for lærere også ledere på læreroverenskomst. Tilsvarende gælder det for timeprisen for pædagoger, at her er ledere på pædagogoverenskomst omfattet. På den måde er der ikke økonomiske konsekvenser for skolen, hvis det vælges at bruge mere tid på ledelse. Hvis det vælges at benytte ledere på læreroverenskomst frem for ledere på pædagogoverenskomst (eks. Som DUS-indskolingsleder), vil det være nødvendigt</p>
--	---	--

		<p>ledere også koster flere kr. i løn udover de tildelte timer.</p> <p>BUPL: Brugen af DUS-ledelsesressourcen i undervisningen kan blive mere udtalt med den nye model. Så længe der ikke er bestemmelser om, at ressourcerne skal bruges til det, de er afsat til, sikrer modellen ikke, at der kommer mere ledelse til større skoler.</p> <p>I værste tilfælde, hvis en DUS får ét mindre barn mindre end året før, mister DUS'en ikke kun de 68,5 timer/år, men også 420 ledelsestimer/år.</p> <p>Sebber Skole (Skolebestyrelse): Bekymret for konsekvenserne ved konvertering af tid til ledelse, da evt. flere ansættelser af ledere også koster flere kr. i løn, ud over de i ressourcen fundne timer.</p> <p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Hvordan bliver tildelingen fremadrettet for en skole på to matrikler?</p> <p>Tornhøjsskolen (MED-udvalg): Bekymring for om der reelt bliver reduceret på nærvær med elever – altså på de "varme" hænder?</p> <p>Farstrup Skole (Skolebestyrelse): Indgår den delvise brugerbetaling til DUS i finansieringen af ledelse i skolen?</p> <p>Ulsted Skole (Skolebestyrelse): Det er nu mere gennemskueligt, hvilken tid der afsættes til ledelse på området.</p> <p>Byplanvejens Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Børnetallet for DUS II indgår ikke, og må have betydning for bevillingen af timer og dermed tildeling til ledelse for pædagoger?</p> <p>Sønderbroskolen (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der er en udfordring i rammen omkring de 14%, fordi der bliver sat loft på hvor meget en afdelingsleder må bruge på ledelsestid, når der samtidig i princip 7 beskrives, at der er en fleksibilitet omkring distribueret ledelse.</p>	<p>for skolen at finansiere prisforskellen på ca. 75-80.000 kr.</p>
	<p>Skolernes kompleksitet</p>	<p>Gl. Lindholm Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Positivt, at modellen afspejler den enkelte skoles kompleksitet jf. antal medarbejdere. Dog burde socioøkonomi også have haft en betydning.</p> <p>Sofiendalskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Undren over hvorfor der ikke er en samlet tildeling til skoleledelse uanset opgaver på skolen? Den samlede opgaveløsning er kompleks og løses meget forskelligt med ressourcer fra både undervisnings- og fritidsdel.</p> <p>Mellervangskolen (skolebestyrelse): Beregningerne af ledelsesspænd</p>	<p>Ved at antallet af medarbejdere er omdrejningspunktet i ressourceudmeldingen afspejler dette kompleksiteten i relation til skolens opgaver. Eksempelvis om skolen både har almen- og specialafdeling eller er landsbyordning. Kun i mindre grad afspejler modellen skolens socioøkonomi,</p>

	<p>er misvisende.</p> <p>Sønderholm Skole (Skolebestyrelse): Skolelederopgaven er kompleks og kræver stor faglig viden på flere områder. Det kræver stor grundtildeling til ledelse, og den er ikke afhængig af antallet af elever eller personaler.</p> <p>Herningvej Skole (Skolebestyrelse): Den socioøkonomiske faktor bør indgå, da den belaster de ledelsesmæssige opgaver.</p> <p>Kærbyskolen (Skolebestyrelse): Forskellige skoler kan have forskellige behov, og dermed også have forskellige ledelsesnormeringer. De forskellige behov kan være elevsammensætning, specialafdeling, profilskole mv.</p> <p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Der ønskes uddybning af hvordan modellen afspejler den enkelte skoles kompleksitet på baggrund af antallet af personaler.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Modellen afspejler ikke den enkelte skoles kompleksitet i praksis. Ressourcetildelingen bør også afspejle elevtallet på skolen.</p> <p>Der er ikke taget højde for ledelsestildelingen for de medarbejdere der i øvrigt er i organisationen.</p> <p>Sønderholm Skole (Skolebestyrelse): Principperne fokuserer på præmissen om at ledelsesspænd er den vigtigste parameter i forhold til fordeling af ledelsestid. Opmærksomhed på, at personaleledelse ikke er den eneste ledelsesopgave.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Overordnet enighed om, at 1) ledelsestiden skal reguleres ift. skole/opgavestørrelse, 2) der særskilt bevilges tid til ledelse i DUS.</p> <p>BUPL: Fremfor fokus på ledelsesspændet, skal der ift. DUS-ledelse og dermed ledelsen af det pædagogiske arbejde ses på, at det pædagogiske arbejde skal ledes på mange forskellige arenaer og i mange forskelligartede børnegrupper. Dette tages der ikke højde for i principperne og DUS-ressourcetildelingen.</p> <p>Sønderbroskolen (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Modellen afspejler ikke skolernes kompleksitet, og der tages ikke hensyn til socioøkonomiske faktorer og en stor del nyankomne elever. Der er bekymring for at det skaber uens grundlag for at drive skole, og dermed</p>	<p>da dette parameter for nuværende kun indgår i ressourcen til inklusion.</p>
--	---	--

		om der skabes A og B skoler.	
Afdelingsledere	<p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Hvordan defineres de rammer som eks. en vejleder eller koordinator eller afdelingsleder har, nu når principperne for afdelingsledere er væk? Hvordan findes ressourcen til distribution af ledelse?</p> <p>Stolpedalsskolen (MED-udvalg): Det fremgår, at nuværende rammer for skoleledelse bortfalder, og dermed principper for antallet af – og grundlaget for afdelingsledere i DUS. Det er uklart, hvorvidt det er op til den enkelte skoleleder at fastsætte antal af afdelingsledere for DUS, samt evt. beslutning om, at der ikke længere skal være DUS-afdelingsledere?</p> <p>Vodskov Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Beklageligt, at besparelsen kan tolkes som et kritisk og underkendende af DUS-afdelingsledere, som skoleafdelingens mindste medarbejdergruppe.</p> <p>Skansevejens Skole (Skolebestyrelse): På Skansevejens Skole er DUS-afdelingslederne betydningsfulde bindeled mellem praksis og ledelsen, og dermed en vigtig brik i sammenhængen mellem skole og fritidsdel. På Skansevejens Skole betyder det en besparelse på 30% af afdelingsledernes ledelsestid.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Det er uklart 1) om antallet af timer til DUS afdelingsledelse kan udgøre mere end 14%, når der kun ansættes én afdelingsleder til flere afdelinger? 2) om det er muligt, at ansætte en afdelingsleder med 25% ansættelse i ledelsesstilling på A niveau? Mangler tydelighed omkring DUS afdelingsledernes rolle. Strukturen med en afdelingsleder ansat på B siden og øvrig ledelse på A siden er uklar.</p> <p>Ellidshøj Skole (Skolebestyrelse): Uden klart defineret tildeling af afdelingsledelse sås der tvivl om hvordan de 14% allokeres. Når principper for udpegning af afdelingsledere i landsbyordningen fjernes, kan det yderligere betyde en begrænsning af mulighederne for lokalt at tilrettelægge og løse ledelsesopgaven ordentligt. Der mangler hensyntagen til børnehavedelen, og giver bekymring for Aalborg Kommunes fremadrettede fokus og planer for landsbyordninger.</p>	<p>Med de nye principper kan skoleledelsen beslutte, at fortsætte med at have afdelingsledere i DUS som hidtil. Det vil fortsat være sådan, at afdelingsledere i DUS ikke må varetage personaleledelsesopgaver.</p> <p>Hvis en skoleledelse beslutter at nedlægge afdelingslederfunktionen, er der en række ansættelsesretlige forhold og rettigheder, der skal respekteres.</p> <p>Hvis en afdelingslederstilling ændres til en pædagogstilling er der tale om en væsentlig stillingsændring. I det tilfælde er der reelt tale om en afsked, og ændringerne skal derfor have en saglig grund i samme omfang, som der kræves ved en afsked. Denne begrundelse skal meddeles medarbejderen efter forvaltningslovens regler. Der skal på sædvanlig vis ske partshøring af medarbejderen.</p> <p>Det er en lokal beslutning, hvordan ressourcerne til afdelingsleder organiseres på samme vilkår som det er for koordinatore og vejledere.</p> <p>Det er ikke muligt, at ansætte en afdelingsleder med 25% ansættelse i ledelsesstilling på A niveau, da det kun er</p>	

			muligt, at være ansat på én overenskomst.
Besparelse af DUS-ledelse	<p>Grindsted Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Undren over tildeling af minimumsnormering til DUS men ikke børnehave, således DUS timer ikke anvendes til en finansiering af børnehavens grundnormering.</p> <p>Vester Hassing Skole (MED-udvalg): Konsekvensen ved at finde besparelsen til DUS-ledelse i pædagogbevillingen rammer DUSområdet. Det bliver til stadighed sværere at leve op til Fælles mål for DUS.</p> <p>Vadum Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Konsekvensen ved at finde besparelsen på DUS-ledelse i pædagogbevillingen frygtes at give væsentlige forringelser for kvaliteten i det pædagogiske arbejde i DUS, og området får sværere ved at leve op til Fælles mål for DUS. Besparelsen vil i praksis betyde en reducere af pædagogtimer, som giver en frygt for at kvaliteten bliver væsentligt forringet.</p> <p>Mou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Ærgerligt, at besparelse på DUS-ledelse udmøntes som besparelse på pædagogbevillingen, og dermed indirekte på normeringen DUS.</p> <p>Gl. Hasseris Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det er ikke muligt, at drive DUS for det udmeldte, uden tilkøb af ledelse fra pædagognormeringen.</p> <p>Sofiendalskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Bekymrede over at den nye model for DUS ledelse er koblet sammen med en generel besparelse på grundnormeringen. Skolernes mulighed for fremtidigt at kunne løse kravene til øget inklusion forringes væsentligt.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Urealistisk at sænke procentsatsen, der bruges i forvejen mere end 20%. Afdelingsledere spiller en stor rolle ift. nærværende og tilgængelig ledelse.</p>	<p>Som tidligere beskrevet besluttede Byrådet i forbindelse med budget 2018, at gennemføre en samlet besparelse på 2 mio. kr. på området for DUS-ledelse fra 2018 og frem.</p> <p>Besparelsen på 2 mio. kr. på DUS-ledelse blev 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.</p> <p>Ved en landsbyordning er det muligt ud fra ressourcetildeling, at håndtere udsvingene mellem årene – altså nogle år er der få børnehavebørn og mange dus-børn og andre år er det omvendt. Skulle der ligeledes være en minimumsnormering i landsbyordningen, skal det finansieres via børnetildelingen, som så bliver mindre.</p>	
Besparelse på pædagogbevillingen	<p>Herningvej Skole (MED-udvalg): Bekymring for om principper for skoleledelse og ressourcetildeling til DUS-ledelse er en skjult besparelse af ressourcen til pædagoger.</p> <p>Vodskov Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Kritik af at en besparelse på DUS-ledelse rammer den samlede pædagognormering. Uanstændigt, at de skal være tema for reel besparelse af pædagognormeringen.</p>	<p>Som tidligere beskrevet besluttede Byrådet i forbindelse med budget 2018, at gennemføre en samlet besparelse på 2 mio. kr. på området for DUS-ledelse fra 2018 og frem.</p> <p>Besparelsen på 2 mio. kr. på DUS-ledelse</p>	

		<p>BUPL: Uforstående overfor ift. at der lægges op til besparelse på pædagognormeringen, når beslutningen fra Budget 2018 var en besparelse på 2 mio. kr. på ledelse. Modellen åbner for at der trækkes timer ud af pædagognormeringen for at imødekomme overenskomstkravet om at ledere på BUPL's lederoverenskomst skal ansættes på fuld tid.</p> <p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Der er tale om en besparelse helt ude ved børnene gennem en reducere af bevillingen. Det får indflydelse på bl.a. skolernes mulighed for at lykkes med inklusionsopgaven.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Kritik af at besparelse på ledelse udmøntes som nedskæring på pædagogtimerne.</p>	<p>blev 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.</p>
	<p>Pædagognormering specialafdeling/besparelse på specialområdet</p>	<p>Hals Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det er problematisk, at der i tildelingsmodellen ikke er taget højde for vigtigheden af ledelse tæt på ved specialtilbud, da såvel elever som medarbejdere er udfordret på anden vis end i almen skolen.</p> <p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Netop i specialklasserne har børnene brug for ekstra specialpædagogiske indsatser.</p> <p>Møllervangskolen (MED-udvalg): 5 pædagoger udløser den samme ressource uanset om det er ansat på almenområdet eller specialområdet. En reduktion på 2 mio. på DUS ledelse skæres af pædagoger i specialundervisningen i væsentlig højere grad end af DUS på både almen- og specialområdet. Dermed tages der fra skoler med specialtilbud og gives til de små skoler og til de største skoler, som kun har elever på almenområdet.</p> <p>Gl. Lindholm Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Ikke retfærdigt, at omlægningen udmøntes på alle dele af pædagogbevillingen, som specialområdet, der ikke tidligere har været medfinansierende ift. ledelse.</p> <p>Skolelederforeningen: Ikke retfærdigt, at omlægningen udmøntes på alle dele af pædagogbevillingen, som specialområdet, der ikke tidligere har været medfinansierende ift. ledelse.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det er forkert, at specialafdelingen skal bespare 4% mod almenrådets 2,5%, da de lægger større beslag på ledelse, og derfor også har tilsvarende større</p>	<p>Det er en mulighed at indregne ekstra ledelsestid ift. specialbevillingen, men det vil betyde at modellen bliver mere kompliceret og vil afvige mere fra ledelsestildelingen til lærere. Samtidig er der i den oprindelige model og den alternative model stor forskel mellem skoler med specialklasser, hvor nogle "vinder" en smule og "nogle" taber en smule. Der er derfor ikke tale om, at skoler med specialklasser generelt "taber". Det er primært intervallerne, der gør forskellen.</p>

		behov for pædagoger. Finansieringen burde være ens.	
	Tidspunkt for regulering af ledelsestiden	<p>Vejgaard Østre Skole (MED-udvalg og skolebestyrelse): På lærersiden gøres tiden op 5. september, som ligeledes ønskes være gældende for DUS. At trække reguleringen til februar er ikke optimal, da børnetallet på 3. årgang og DUS II falder i løbet af året.</p> <p>Toftthøjsskolen (Skolebestyrelse): Med udgangspunkt i 1. februar tæller børn i mini-dus ikke med i ledelsesressourcen. Det bør indgå i beregningen af ledelsestid på linje med skolens øvrige elever.</p> <p>Mellervangskolen (MED-udvalg): Skoler med stor kompleksitet har store udsving i ressourcefordelingen i løbet af et skoleår. Der opstår en pulje af personaleressourcer, som falder udenfor ledelsesnormeringen ved at ledelsestid pba. dels lærernormeringen beregnes ud fra grundtimenormeringen, og dels pædagognormeringen beregnes ud fra personaleantal efter konvertering og regulering af timer.</p> <p>Gl. Lindholm Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Det antages, at der ved beregning af den endelige ressource til DUS-ledelse anvendes skolens aktuelle ressourcefordeling og ikke tallene efter skolerne har konverteret timer inden for egen ressource.</p> <p>Skolelederforeningen: Det antages, at der ved beregning af den endelige ressource til DUS-ledelse anvendes skolens aktuelle ressourcefordeling og ikke tallene efter skolerne har konverteret timer inden for egen ressource.</p> <p>Højvangskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Hvorfor tilpasses ledelsestiden ikke i september på lige fod med de andre timer i fordelingen.</p> <p>Sebber Skole (skolebestyrelse): Skolernes aktuelle ressourcefordeling bør anvendes og ikke tallene efter skolen har konverteret timer.</p> <p>Gistrup Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Problematisk at fastsættelsen sker pr. 1. februar, da man kan risikere, at skulle drive eks. børnehave eller DUS med flere børn, end der er tildelt ressourcer.</p> <p>Sønderbroskolen (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Kan ikke tilslutte sig fastlåsningen den 1. februar, da der er store variationer i timebevillingen, som kommer i februar og den der kommer i september.</p>	<p>Skoleforvaltningens formål med fastsættelse i februar var for at skabe efterspurgt stabilitet.</p> <p>På baggrund af indkomne høringsvar anbefales det at ændre tidspunktet for regulering af ledelsestiden til 5. september i lighed med ledelsestiden på lærerbevillingen.</p>
13.	Antal ledere jf.	Sønderholm Skole (Skolebestyrelse): Forslaget om at skolechefen skal	Den samlede tildeling til ledelse fordeles

	tildelingsmodel	<p>give dispensation til antallet af ledere foreslås at blive fjernet, da det ikke giver mulighed for at viceskolelederen og DUS-fælleslederen på de små skoler har timer ”på gulvet” og kommer tættere på medarbejderne. Forvaltningen er optaget af at understøtte arbejdet med professionelle læringsfællesskaber for det pædagogiske personale, men har glemt ledelserne.</p> <p>Ellidshøj Skole (Skolebestyrelse): Som skole, DUS og børnehave kan den samlede ledelseskompetence ikke dækkes af to personer. Der henstilles til at lade skolebestyrelsen beslutte antallet af personer i ledelsesteamet fremfor dispensation fra skolechefen. Skolebestyrelsen bør sammen med skoleledelsen kunne fordele ledelsestiden.</p> <p>Grindsted Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Bekymring for sårbarhed og manglende sparring mv. hos de skoler, der vælger en ledelse på kun to personer.</p> <p>Nibe Skole (MED-udvalg): Undren over, at der tages udgangspunkt i at der skal skabes to lederstillinger på fuld tid på alle skoler, hvilket vil skabe endnu større ledesspænd. Er behovet undersøgt?</p> <p>Sønderholm Skole (MED-udvalg): I Aalborg Skolevæsen er vi optaget af teamet som et professionelt læringsfællesskab. Hvorfor gælder det ikke på ledelsesniveau? Konsekvensen er, at man på mange skoler hvor man lige nu har 3 ledere og mulighed for at arbejde med ledelsesteamet som professionelt læringsfællesskab, vil der fremtidigt kun være et makkerpar på 2 travle ledere.</p>	<p>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.</p> <p>Eksempel: Hvis der tildeles 2,5 stilling til ledelse, er det muligt for at runde op til 3 personer uden dispensation fra skolechefen. De små skoler med ledelsestildeling på under 2, skal søge dispensation ved skolechefen.</p> <p>På de skoler hvor der fremadrettet vil være ledelsesressourcer til 2 ledere, hvor de i dag er 3 ledere foreslår forvaltningen at der ikke skal søges om dispensation.</p>
	Generelle kommentarer vedr. styregruppe og høringsmateriale	<p>Vestbjerg Skole (MED-udvalg): Kritik af at DUS ledere og DUS afdelingsledere ikke har været repræsenteret i styregruppen.</p> <p>Skansevejens Skole (Skolebestyrelse): Materialet er ikke gennemsigtigt. Tildelingsmodellen til DUS-ledelse og principper for skoleledelse bør betragtes separat.</p> <p>Vestbjerg Skole (Skolebestyrelse): Det er svært at gennemskue den økonomiske konsekvens og råderummet for den enkelte skole. Bekymrende at DUS-leder og afdelingsledere ikke har været repræsenteret i styregruppen.</p> <p>Nibe Skole (Skolebestyrelse): Som forældrerepræsentanter er det vanskeligt at forholde sig til den fremlagte model. Der stilles ønske om fremover at der udarbejdes et konsekvenskatalog, hvor konsekvenser</p>	<p>Kritikken er taget til efterretning i forhold til at skabe bedst mulig gennemsigtighed i materialet.</p> <p>Styregruppen har været sammensat således at såvel lærere, pædagoger og ledere har været repræsenteret af deres faglige organisationer. Vi noterer os at der er et bredt ønske om at ved en sammenlignelig proces ønskes de faglige organisationer erstattet af medarbejdere fra praksis. Dette er taget til efterretning.</p>

		<p>for ændringerne tydeliggøres.</p> <p>Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Materialet virker ikke let tilgængeligt og forståeligt. Det er ikke tydeligt, hvordan besparelsen opnås. Materialets fokus på ledelsesspænd virker ikke afstemt med skolernes hverdag. Eks. er ledelsesspændet på vores skole anderledes end gengivet i høringsmaterialet. Materialet tager ikke stilling til den centrale prioritering af ledelse på skoleområdet. Hvordan ser ledelsesgrundlaget for skoleområdet ud? Uheldigt, at ledelsesteamene på skolerne ikke er hørt som gruppe og brugt som sparringspartner.</p> <p>Herningvej Skole (MED-udvalg): Repræsentationen af pædagoger og ledere af pædagoger har i styregruppen været for ringe.</p> <p>Byplanvejens Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Materialet er svært at gennemskue, og hvilke konsekvenser det helt præcist får.</p> <p>Herningvej Skole (Skolebestyrelse): Styregruppen mangler bedre repræsentation af folk fra praksis. Den bør være sammensat af folk fra de forskellige områder.</p> <p>Aalborg Lærerforening: Det er nødvendigt, at det fortsat arbejdes med at stille skarpt på ledelsens kerneydelse ift. skolernes kerneopgaver. Det er bekymrende, at skoleledere på en lang række skoler finder det nødvendigt at bruge flere end de udmeldte ressourcer til ledelse. Der bakkes op om principperne, og særligt princip 9.</p> <p>Tornhøjskolen (MED-udvalg): Modellen er kompliceret.</p> <p>BUPL: Der ønskes forklaring for hvilken sammenhæng principper for skoleledelse og principper for ressourcetildeling af afdelingsledere har.</p>	<p>Skoleudvalget godkendte sammensætningen af styregruppen på udvalgsmøde den 12. juni 2018 i forbindelse med godkendelse af kommissorium for principper for skoleledelse.</p> <p>Som tidligere beskrevet er principperne udviklet med det udgangspunkt at udvikle en alternativ tildelingsmodel og rammer for ledelse, hvorfor de ikke bør stå alene.</p> <p>Vedrørende materialets gennemsigtighed har særligt skolebestyrelserne ytret vanskeligheder ved at forstå og forholde sig til den fremlagte model.</p> <p>Forvaltningen tager kritikken til efterretning, og vil ved fremtidige høringsprocesser, forsøge at gøre materialet mere forståeligt samt tydeliggøre høringsrammen.</p>
	Øvrigt	<p>Farstrup Skole (MED-udvalg): Tilslutter sig hørings svar fra skolen bestyrelse med enkelte tilføjelser.</p> <p>Nr. Uttrup Skole (MED-udvalg): Opbakning til principperne.</p> <p>Sønderholm Skole (Skolebestyrelse): Bakker ikke op om principperne.</p> <p>Tylstrup Skole (Skolebestyrelse): Det er vigtigt, at der er ledelse tilstede på skolerne i skoletiden, for at de har et nært kendskab til skolen. Bekymring for, at det ender med, at det kun er voksne tilstede på skolen, som aktuelt har ansvar for undervisningen.</p> <p>Vestbjerg Skole (Skolebestyrelse): Godt at ledelsestid til DUS udmeldes særskilt.</p> <p>Gandrup Skole (Skolebestyrelse): I udgangspunktet fornuftigt at</p>	Noteret.

synliggøre ressourcerne til DUS ledelsen. Ser positivt på principperne, der giver retning og mulighed for lokal forskellighed.

Hou Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Opbakning til materialerne.

Mellervangskolen (MED-udvalg): Kan tilslutte sig principperne, men ikke udmøntningen af principperne.

Mellervangskolen (Skolebestyrelse): Hvis princip 6 bliver præciseret og ressourcetildelingsmodellen justeres så den matcher ambitionerne i principperne, bakker skolebestyrelsen gerne op om de nye principper.

Sofiendalskolen (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Overordnet opbakning til ressourcetildelingsmodel, men ikke principperne.

Byplanvejens Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Umiddelbart ingen indvendinger mod principperne og tildelingsmodel. Bekymrende at besparelse på DUS området sker samtidig med besparelse på inklusionsområdet.

Kærbyskolen (Skolebestyrelse): Det bemærkes at principperne kun vedrører den kvantitative del af skoleledelse. Bestyrelsen har vedhæftet forslag til at kvalificere principperne.

Nøvling Skole (Skolebestyrelse og MED-udvalg): Opbakning til principperne.

BUPL: Principperne sætter hverken rammer eller retning for ledelsesarbejdet og -organisering. Der er vedlagt forslag til nye principper. Der er ligeledes udarbejdet forslag til DUS-ledelsesressourcetildelingen.

Der efterspørges samme entusiasme for talentudvikling for pædagoger, som der findes for lærere.

Ferslev Skole (MED-udvalg og Skolebestyrelse): Med behandling af ny inklusionsstrategi og flere besparelser på pædagogområdet og DUS ledelse på flere skoler, virker det som om der skal løses flere opgaver for færre ressourcer.

Sønderholm Skole (MED-udvalg): Skuffelse over manglende inddragelse i formuleringen af principper. Kritik over at det kun er 12 skoler der blev inviteret til dialogmøde.