



**Punkt 6.**

**Godkendelse af 2. behandling af principper for skoleledelse og tildelingsmodel for DUS-ledelse**

2018-026210

**Skoleforvaltningen indstiller**, at Skoleudvalget godkender følgende ændringer i forhold til 1. behandlingen

- At formulering af princip 4 justeres til "*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*". Øvrige principper justeres ikke.
- At godkende alternativ tildelingsmodel, som gør op med den niveaudelte opbygning i modellen.
- At ledelsestiden på pædagogbevillingen ændres frem til 5. september i lighed med ledelsestiden på lærerbevillingen.
- At skoler med tildelt ledelsesressourcer til 2 ledere ikke længere skal søge dispensation ved ansættelse og fastholdelse af 3. leder.

*Beslutning:*

*Godkendt, med bemærkning, princip 3 ændres til at "I ledelsesteamet bør de to professioner på det pædagogiske område være repræsenteret".*



## Sagsbeskrivelse

### Indledning

På møde i Skoleudvalget den 20. november blev følgende udkast til principper for skoleledelse og ressourcetildelingsmodel for DUS-ledelse fremsendt 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,

Skoleudvalget godkendte udsendelse i høring med følgende ændringer:

- 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.

### 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 Nejst 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 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	
Ledelse af undervisning	- Mini-DUS	
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%

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> 35-40 normeringer	0	3.360	2,00	1
<b>Ledelse niveau 7</b> 40-45 normeringer	0	3.780	2,25	0
<b>Ledelse niveau 8</b> 45-50 normeringer	0	4.200	2,50	0
<b>Ledelse niveau 9</b> 50-55 normeringer	0	4.620	2,75	1
<b>Ledelse niveau 6</b> 55-60 normeringer	0	5.040	3,00	0
<b>Ledelse niveau 6</b> 60-65 normeringer	0	5.460	3,25	0
<b>Ledelse niveau 6</b> 65-70 normeringer	0	5.880	3,50	0

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

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



## 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 Tornhøjskolen 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 modsvares 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.

## Høring

Materialet har været sendt i høring fra 22. november 2018 til 11. januar 2019 ved skolernes lokale MED-udvalg og skolebestyrelser, samt i berørte faglige organisationer.

Der er i høringsperioden indkommet 52 høringssvar. Nedenfor er de overordnede temaer, hvor der på baggrund af høringssvarene er forslag til justeringer.

Tema	Forvaltningens kommentar eller forslag til justering
Manglende definition af "stort" og "for stort" ledelsesspænd jf. princip 6 og 7.	Skoleforvaltningen hæfter sig ved, at ledelsesspændet er udtalt i flere høringssvar.  Skoleforvaltningen vurderer ikke, at der ét rigtigt svar på størrelsen af ledelsesspændet, da opgaver, organisering og prioriteringer øver indflydelse herpå. På baggrund heraf synes det ikke realistisk at komme en eksakt definition af "stort" eller "for stort" ledelsesspænd.



	Derved vurderes det ikke, at høringssvarene giver anledning til justering herfor.
Bekymring for store forskelle i ledelsesspænd og dermed ulige vilkår på tværs af skolerne. Ledelsesspænd fra 5-22 er et dilemma.	Hvis forskellen ledelsesspændet skal reduceres, vil det kræve at minimumstildelingen til ledelse reduceres betydeligt. Hvis der eksempelvis skal sikres et ledelsesspænd på minimum 10 medarbejdere, vil det kræve at minimumstildelingen nedsættes til ca. 700 timer. Nedsættelsen vil få betydning 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 på 1458 timer. Under hensyntagen til den gældende skolestruktur foreslår forvaltningen at minimumtildelingen ikke ændres.
Princip 3: <i>"I ledelsesteamet bør forskellige professioner være repræsenteret, så der er grundlag for at bedrive tværprofessionel og faglig ledelse på det pædagogiske område"</i>	<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 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>
Princip 4: <i>"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"</i>	<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>
Sammenhæng med Learning Pipeline	<p>I flere af høringssvarene er der en opfattelse af, at principperne mangler sammenhæng til Learning Pipeline i forhold til, at skoleledere er ledere af ledere.</p> <p>Learning Pipeline har indgået som fundament for arbejdet med udviklingen af principperne, hvorfor høringssvarene ikke giver anledning til forslag om justeringer.</p>
Ledelsesteamets sammensætning – forudsætning at skolechef godkender, når man forøger antal ledelse	<p>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.</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</p>





	<p>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>
<p>Ønske om justeringer af model:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ressourcemodellens trin og stabilitet (fastlås data til 1. september fremfor 5. februar);</li></ul>	<p>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>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>En række hørings svar påpeger en problematik omkring fastlåsning af ledelsestiden pr. 1. februar i den foreslåede model, idet bevillingerne kan ændre sig senere – eksempelvis i forhold til 2-sprogede elever. For at imødekomme denne problematik foreslås det, at ledelsestiden på pædagogbevillingen ændres frem til 5. september i lighed med ledelsestiden på lærerbevillingen.</p>
<p>Sikring af kompetencer til koordinatore og vejledere ved distribueret ledelse</p>	<p>I hørings svarene er der en opmærksomhed på at sikre, at koordinatore og vejledere har de nødvendige kompetencer til at varetage opgaver ved distribueret ledelse.</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>Dermed giver hørings svarene ikke anledning til ændringer.</p>
<p>Sammensætning af styregruppe og gennemsigtighed i høringsmateriale</p>	<p>Sammensætningen af styregruppen og hørings materialets gennemsigtighed er blevet kritiseret med henblik på manglende repræsentation af medarbejdere fra praksis.</p> <p>Styregruppen har efter Skoleudvalgets godkendelse blandt andet bestået af repræsentanter for både lærere og pædagoger gennem de faglige organisationer.</p> <p>Forvaltningen har taget kritikken til efterretning, og vil ved en</p>





	<p>sammenlignelig proces invitere medarbejdere fra praksis til deltagelse som erstatning for de faglige organisationer.</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>
--	---

Foruden de fulde hørings svar er der vedhæftet som bilag, en komprimering af hørings svarene med forvaltningens kommentarer.



## Bilag:

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

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

Bilag 3 - Alternativ tildelingsmodel for DUS-ledelse

Bilag 4 - Bilagsoversigt - Principper for skoleledelse og ressourcefordeling til DUS-ledelse

Bilag 5 Kodning af hørings svar vedr. principper for og ressourcefordeling til skoleledelse

Bilag 6- Samlede hørings svar