

Notat

Til: Foreningens medlemmer
Fra: Bestyrelsen i Børne- og kulturchefforeningen
Cc:
Dato: 01-06-2005
Vedr.: **Arbejdstidsaftale og ledelse i folkeskolen**

Indledning

Forhandlingerne i forbindelse med OK-2005 førte ikke parterne til enighed om en afløsning af den nuværende arbejdstidsaftale.

Det betyder, at den gældende arbejdstidsaftale i princippet videreføres uden ændringer frem til 2008. Det gør skolen imidlertid ikke.

Effekten af internationale undersøgelser, OECD-rapporten fra juni 2004, regeringsgrundlagets indflydelse på det kommende lovgivningsarbejde samt skolens interne udviklingsinerti bevirker, at der i højeste grad er behov for en fortsat vurdering af både udviklingsmulighederne i den eksisterende aftale og muligheden for en forsøgsvis fornyelse af aftalen gennem decentrale forhandlinger mellem den enkelte kommune og Danmarks Lærerforening.

Som en del af forhandlingerne i forbindelse med den nugældende aftale, blev der med afsnittet – ”En skole på vej” formuleret klare og tydelige intentioner om muligheder for en skoleudvikling med baggrund i pædagogiske visioner, lokale drøftelser om en god skole samt overensstemmelse mellem mål og middel i arbejdets tilrettelæggelse.

Et tilbageblik viser eksempler på forpassede muligheder og endeløse diskussioner om detaljer i aftalen. Det være sig en økonomisk belastende sammenkædning mellem arbejdstidsaftale og lønaftale, et stigende pres på kravet om dokumentation af skolens arbejde samt lærernes lidt belastede omdømme i offentligheden og manglende fleksibilitet i et samarbejde med andre faggrupper.

Alle parter ønsker en god skole.

Spørger vi eleverne om en karakteristik af en god skole, beskriver de en god lærer. Skolebegrebet bliver hos eleverne personificeret til billedet af lærerpersonligheden. Det er vigtigt, at netop opmærksomheden over for betydningen af den enkelte lærers personlighed ikke alene bliver et individuelt anliggende. Den enkelte lærer indgår i dag i teamarbejde i mange sammenhænge. Det er derfor nødvendigt, at skolens ledelse har fokus på en professionalisering af både teamarbejdet og den enkelte lærers kompetenceudvikling.

Spørger vi lærerne giver den gode skole plads og rum for det pædagogiske arbejde med eleverne. En pædagogisk virksomhed, der udvikles i konstruktive samarbejdsrelationer i lærerteam og som har ledelsens professionelle opmærksomhed og interesse. Klare forventninger og krav er naturlige elementer og muligheden for at indgå i tværfaglige samarbejdsrelationer med andre faggrupper er en del af lærerprofessionen.

Spørger vi lederne, så er det gode lederskab i dag anerkendt på landets skoler. Skolens ledelse er formodentlig den vigtigste enkeltfaktor for en systematisk udvikling af skolen. Et lederskab, der praktiseres gennem råderum, autonomi og handlekraft. Et lederskab i en forenelig kombination af råderum til både ledelse og medarbejdere er en katalysator for det daglige pædagogiske arbejde og skolens samlede virksomhed.

Spørger vi kommunerne, så vil man en god skole, som har fokus på såvel det sociale og personlige som det faglige. Kommunerne kræver fremover dokumentation for indsatsen i skolen og placerer ansvaret hos cheferne i kommunerne og skolelederne på kommunens skoler.

En fornyelse af arbejdstidsaftalen skal derfor give et ledelsesrum med muligheder og forpligtelse til udvikling af fagligheden i skolen samt til løsning af skolens øvrige opgaver i et kompetent tværfagligt samarbejde med andre faggrupper.

Folkeskolens opgave

Folkeskolen er en kommunal opgave, der i overvejende grad løses i en decentral mål- og rammestyret organisering. Kommunalbestyrelsen fører tilsyn med skolens virksomhed og har dermed ansvaret for, at skolen lever op til folkeskolelovens mål samt de mål og krav kommunalbestyrelsen selv fastsætter

Regeringsgrundlaget formulerer bl.a. kravet om en forøget opmærksomhed på både udviklingen af evalueringskulturen i folkeskolen og en styrkelse af det kommunale tilsyn gennem større præcision, bedre dokumentation og forpligtende afrapportering.

Den kritik, der fra forskellig side er rejst over for folkeskolens virksomhed har bevirket, at KL's bestyrelse har vedtaget en handlingsplan, der er udsendt til samtlige medlemmer af landets kommunalbestyrelser. Handlingsplanen understreger, at såfremt kommunerne ønsker at bevare blot en del af det kommunale selvstyre på folkeskoleområdet, så bliver kommunerne nødt til at vise, at de er deres ansvar som skolens ejere bevidst.

Der er god grund til at rette opmærksomheden mod denne kvalitetssikring af folkeskolens virksomhed. Den pædagogiske udvikling i folkeskolen har historisk set været funderet på centrale fokusområder, men båret af decentrale, lokale udviklingsinitiativer.

Børne- og kulturchefforeningen (BKF) har den opfattelse, at en svækkelse af det lokale engagement i og ansvaret for udvikling af skolens kvalitet ikke er hensigtsmæssig. Men en sådan opfattelse har naturligvis som konsekvens, at arbejdet med udviklingen af metoder og strategier for kvalitetssikring sættes på den lokale/ dagsorden.

På det politiske og på det forvaltningsmæssige område **arbejdes der** i en mål og rammestyret organisering af opgaven. Herefter bliver den så at sige afleveret ved institutions- eller skoleporten og gennem en kompetent ledelse – leveres svarene tilbage til det politiske og forvaltningsmæssige område gennem processer, som i højere grad svarer til institutionernes og skolernes kultur.

Det er nødvendigt at præcisere forventninger parterne imellem, så forpligtelsen til efterlevelse bliver formuleret og metoder og strategier for dokumentation udvikles og besluttet.

Den lokalt forankrede diskussion af forventninger og forpligtelser er værdifuld, når den følges op af en udvikling af og beslutninger om dokumentation i forhold til en indfrielse af disse forventninger og forpligtelser.

BKF taler i denne sammenhæng om udformning af en systematik mellem undervisningspraksis og effekten af undervisningen - herunder begrundelser for metodevalg. Eksempelvis med fokus på:

- effekten af arbejdet med at fremme elevernes alsidige personlige udvikling
- effekten af elevernes brug af informationsteknologi
- ledelsens pædagogiske strategi og praksis i forhold til udviklingen af systematisk effektmåling i den pædagogiske praksis
- effekten af jævnlige klassebesøg

- ledelsesmæssige overvejelser om formen for redegørelse af skolens resultater
- sikring af skolernes udarbejdelse af planer for medarbejdernes kompetenceudvikling
- administration og nyttiggørelse af de centralt fastsatte effektmålinger i dansk, matematik og engelsk på udvalgte klassetrin
- tilrettelæggelse og organisering af kompenserende undervisning af elever med forskellige typer af handicap, herunder også en strategi i forhold til to-kulturelle elever.
- en strategi for støtte og vejledning til skoler med uindfrie forventninger til opnåelse af den ønskede effekt

Ovenstående omfatter alle niveauer i og omkring skolen – og ikke mindst praksisniveauet, hvor den professionelle lærer og den kompetente ledelse udvikler svarene.

En kommende arbejdstidsaftale indeholder et nødvendigt ledelsesrum, som gør det muligt for lederen at tilrettelægge en dokumentation og gå foran i opbygningen af en evalueringskultur på skolen til sikring af kvaliteten i skolens samlede virksomhed.

Grundlag for en ny aftale

I det hidtidige arbejde med grundlaget for en ændring af arbejdstidsaftalen har folkeskolens kultur – struktur og regelsæt været drøftet.

I udviklings- og læringsmiljøer rettes fokus i stigende grad mod medarbejdernes kompetencer, samarbejdsformer samt selvstændighed og autonomi i arbejdet. Til medarbejdernes professionelle kompetencer hører i dag redskaber til på konkret og forståelig måde at fortolke og beskrive de mål, som faglige og tværfaglige undervisningsforløb søger at indfri. Det sker samtidig med at effekten af forløbene dokumenteres, så der kan ske en evaluering.

Folkeskolen er et sådant udviklings- og læringsmiljø og ud over en skærpet indsats på dokumentations- og evalueringssiden er der fokus på skolens ledelse. I samtaler og meningsudvekslinger omkring OK2005, er forståelse af ledelsesbegrebet det enkeltområde, der volder de største vanskeligheder mellem parterne. Der er både behov og begrundelse for, at ledelsesforståelsen afklares.

Hvad mener vi, når vi taler om god skoleledelse?

God skoleledelse sikrer at medarbejderne kan komme til at anvende deres kompetencer, så det pædagogiske arbejde er en vedkommende og motiverende arbejdsproces. Det sker bl.a. ved at åbne yderligere for medarbejdernes egne refleksioner over form og indhold i skole og dagtilbud.

Det er vigtigere at styrke samarbejdet på "tværs" mellem forskellige personalegrupper i en dynamisk og autonom netværkskultur frem for "op og ned" kommunikation i et "bureaukratisk" hierarki.

Det forudsætter selvstændighed og handlingskompetence hos alle medarbejdere og en accept af, at ledelse i høj grad foregår i processer frem for i fastlagte strukturer.

Det er svært og udfordrende, men perspektivrigt.

I BKF taler vi om effektive ledere, som

- har sikret et klart værdigrundlag
- tager fat på de problemer, der er i institutionen og på skolen,
- går ud blandt børnene og de unge,
- sætter dokumentation og evaluering på dagsordenen,
- sætter udarbejdelse af virksomhedsplaner og årsplaner i system og
- involverer medarbejderne i processerne.

Lederens synlighed ses gennem tilrettelæggelse af en pædagogisk dialog - såvel internt som eksternt i distriktet, området og i kommunen.

Et leder-team bestående af såvel ledere af sfo'er og skoler samt et tæt samarbejde med områdets dag- og fritidstilbud giver gode muligheder for, at et leder-team kan have føling med den pædagogiske indsats på tværs af institutionerne, herunder også med specialpædagogiske initiativer. Er der flere afdelingerne, bør der være stor autonomi under én fælles leder, hvorfor der er en flad ledelsesstruktur under lederen.

Værdigrundlaget for ledelse i folkeskolen har samme tankegodt som selve folkeskolelovens formålsbestemmelse: Åndsfrihed, ligeværd og demokrati.

På den baggrund skaber lederen

- et godt arbejdsmiljø, der er kendetegnet ved kommunikation, åbenhed og visioner.
- en arbejdskultur, som bygger på engagement – giver plads til udfordringer og klare mål for skolens udvikling.
- en kultur, som finder det naturligt at stille sin viden til rådighed for andre.
- visioner og identificerer fælles mål, der sikrer beslutningers gennemførelse.

Skolens ledelse

Det formelle grundlag for en skoles ledelse fremgår af folkeskoleloven. Den enkelte skole / afdeling har egen leder¹, som leder og fordeler arbejdet mellem skolens ansatte. Lederen udøver sin virksomhed i samarbejde med de ansatte.

Skolen / skolerne har egen skolebestyrelse som bl.a. fastlægger de overordnede principper og godkender skolens budget. Pædagogisk råd er rådgiver overfor skolens leder i spørgsmål, som skal til behandling i skolebestyrelsen og i forhold til skolens pædagogiske udvikling.

MED-udvalg rammesætter samarbejdet mellem ledelsen og de ansatte.

Skolelederen inddrager eleverne i spørgsmål om elevernes undervisnings- og læringsmiljø.

Den enkelte ansatte er – med baggrund i Fælles mål - ansvarlig overfor skolelederen i sin samlede pædagogiske virksomhed.²

Skolens leder udøver sin ledelse gennem en pædagogisk ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og relationsledelse³. Lederen arbejder såvel på et overordnet, strategisk niveau som på et dagligt operationelt niveau.

Skolens leder er ansvarlig overfor såvel skolebestyrelsen som kommunalbestyrelsen.

1 § 45. Ved hver selvstændig skole ansættes en leder. Skolens leder har den administrative og pædagogiske ledelse af skolen og er ansvarlig for skolens virksomhed over for skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen.

Stk. 2. Skolelederen leder og fordeler arbejdet mellem skolens ansatte og træffer alle konkrete afgørelser vedrørende skolens elever.

Stk. 3. Skolens leder udarbejder forslag til skolebestyrelsen om skolens læseplaner og beskrivelser, jf. § 44, stk. 8, forslag vedrørende principper for skolens virksomhed m.v., jf. § 44, stk. 2, og forslag til skolens budget, jf. § 44, stk. 3, inden for de af kommunalbestyrelsen fastsatte økonomiske rammer, jf. § 40, stk. 2, nr. 1.

Stk. 4. Skolens leder udøver sin virksomhed i samarbejde med de ansatte.

Stk. 5. Skolens leder inddrager skolens elever, gennem elevrådet, hvor et sådant forefindes, i spørgsmål vedrørende elevernes sikkerhed og sundhed.

2 FSL §18 stk. 2: "Det påhviler skolelederen at sikre, at klasselæreren og klassens øvrige lærere planlægger og tilrettelægger undervisningen, så den rummer udfordringer for alle elever."

3 Relationsledelse er lederens opgaver i forhold til skolens samarbejdsparter; forældre, lokalområdet, ledergruppen, andre personalegrupper, forvaltning og det politiske niveau.

Skolebestyrelsen fører et tilsyn med skolen i henhold til bestemmelserne herom i folkeskoleloven.

I forhold til kommunalbestyrelsen er skolelederen ansvarlig for resultaterne af skolens virksomhed.

Den reelle udfordring for skoleledelsen

Kommunernes Landsforening skærper i denne tid kravene overfor kommunerne:

*"Kommunalbestyrelserne opfordres til at opstille operationelle mål for hver af sine skoler vedr. elevernes udbytte af undervisningen. Målene bør bl.a. handle om, hvor gode eleverne skal være til at læse, skrive og regne på forskellige klassetrin. Kommunalbestyrelserne opfordres også til i samme ombæring at tage stilling til, hvorledes man vil følge op på målene. Dvs. hvordan man vil dokumentere målopfyldelsen, og hvordan man vil handle, hvis der er skoler, som ikke når målene."*⁴

En skærpelse af kravene til landets kommuner er også en skærpelse af kravene til landets forvaltninger og skoleledere – og får på den baggrund direkte indflydelse på en arbejdstidsaftale for ansatte i folkeskolen.

Hvordan udformes en arbejdstidsaftale, som respekterer og understøtter en kommunalbestyrelses ønske om at formulere mere operationelle mål og foretage opfølgning på målene?

Hvordan udformes et ledelsesmæssigt råderum for skolens ledelse, som gør det muligt for ledelsen at styre folkeskolen, så der kan skabes en sammenhæng mellem de elever, skolen har ansvaret for og de politiske mål, ressourcer og organisering, som ledelse og ansatte har som arbejdsvilkår?

Når folkeskolen er en kommunal opgave, vil den også blive løst forskelligt fra kommune til kommune.

Én kommune har valgt en faseopdelt skole med rullende overgange i aldersblandede grupper – i en forlænget skoledag for alle elever og - tæt integreret med en sfo1, 2 eller 3.

En anden kommune har valgt en årgangsdelt skole med skarp adskillelse mellem skole og fritid.

Én kommune har valgt en organisering af lærer/pædagog-arbejdet i Selvstyrende Team og en anden kommune har valgt et individuelt ansvars-kompetence-forhold. Og sådan kunne man blive ved.

En centralt fastlagt arbejdstidsaftale imødekommer ikke kommunernes mangfoldighed i måder at organisere deres skoler på. Udfordringen i udformningen af en ny arbejdstidsaftale er derfor at få stemt forventningerne til en praksis af: Hvordan skal "livet leves" på vores skole - og herefter lade det være grundlaget for arbejdstidsaftalen.

Et fremadrettet perspektiv

En arbejdstidsaftale må være enkel og let at gennemskue samt let at administrere

En fast årsnorm på 1924 timer er der ikke så meget at diskutere om. En fast nettoårsnorm er et stort fremskridt, hvor fradrag for 5 ferieuger, 5 feriedage og 9 helligdage efterlader den nettoarbejdstid, som den ansatte kan levere på skolen.

Er skolen organiseret i selvstyrende team, kan skolens leder uddelegere kompetencen til og opgaven med at planlægge, tilrettelægge, gennemføre og evaluere undervisningen til det selvstyrende team. Teamet har en gruppe elever med en fast ugentlig mødetid. I den tid skal teamet levere en undervisning i henhold til Fælles mål og de øvrige vilkår, som kommunalbestyrelsen har fastsat. Herefter fordeler teamet undervisningstiden gennem årsplanen og detailplanen for undervisningen og foretager den af kommunalbestyrelsen besluttede opfølgning.

Nettoarbejdstiden er, som udgangspunkt, tilstedeværelsestid på skolen. Teamets arbejde på skolen veksler mellem undervisning i henhold til det udvidede undervisningsbegreb, forberedelse og

⁴ Fra KL's "Svar på PISA"

efterbehandling samt opgaver, som relaterer sig til ansvaret for den gruppe elever, som teamet har. Det kan være samarbejdet med andre team, med ledelsen, med forældre, med eksterne samarbejdspartner, med det fritidstilbud, som gruppen af elever frekventerer, med områdeinitiativer af social eller kulturel karakter, fælles kommunale aktiviteter osv.

Hvis der skal være et loft over antallet af undervisningstimer, så kan det være op til en lokal afgørelse hvorledes dette fastsættes.

Aftalen om de opgaver og mål, som det selvstyrende team løser og søger nået, indgår teamets medlemmer med skolens leder. Hvis ikke der kan opnås enighed om opgavernes omfang og de operationaliserede mål, er det skolens leder som fastsætter en tidsramme. Hvis skolens leder ensidigt har måttet fastlægge arbejdsfordelingsplanen – og teamet - eller medlemmer af teamet - ikke er tilfreds, bør den kunne prøves i den kommunale forvaltning gennem en forhandling med den stedlige kreds af Danmarks Lærerforening.

Tilstedeværelsen på skolen stiller krav til de faciliteter, som skolen stiller til rådighed. Dette notat opstiller ikke konkrete forventninger til de rette fysiske rammer, men henviser i stedet til brancheforeningen for Undervisning.

Arbejdstidens kulturelle facetter

Skolens selvforståelse og lærerkulturens nedarvede selvstændighed og autonomi har sammen med arbejdstidsaftalens detaljeringsgrad bragt skolen i en isolation i forhold til det omgivende samfund. Isolationen må brydes og udfordres så lærernes professionelle arbejde kan nyttiggøres i et tværfagligt netværk med andre personalegrupper. Der skal skabes forståelse for at lærerarbejdet foregår i en politisk ledet organisation med stigende brugerindflydelse. Friheden til at gøre hvad som helst er afløst af forpligtelsen til at begrunde hvorfor – og det er en spændende didaktisk udfordring for den professionelle lærer.

Arbejdstidens strukturelle forhold

Skolens strukturelle organisering er ikke længere en entydig størrelse. Metoden med enkle skematekniske planstrategier, der bindende fastlægger arbejdets organisering for alle medarbejdere for et helt skoleår passer ikke længere den professionelle lærers behov for fleksibilitet i undervisningens tilrettelæggelse. Lærernes planlægning og gennemførelse af differentierede læringsforløb forudsætter fleksibilitetsgrader, der skal kunne afpasses i forhold til de hensigtsmæssige valg af både undervisningens og skolens organisering samt lærernes samarbejde med hinanden og andre faggrupper.

Det tilstrækkelige og nødvendige regelsæt

Der vil være behov for en gennemgribende drøftelse af nødvendigheden af et centralt fastsat regelsæt i forhold til arbejdstidens anvendelse og tilrettelæggelse. Det vil være i modstrid med dette notats hensigt, forud for denne drøftelse at fastlægge sådanne rammer. Personalepolitiske hensyn, muligheden for udvikling af lærerens faglige profession samt udøvelse af god ledelse vil være relevante elementer i en sådan drøftelse.

Bilag:

Systematisk opstilling af strategiske og operationelle elementer i forhold til pædagogisk ledelse – personaleledelse – administrativ ledelse – og relationsledelse

Bilag

Ledelsesopgaven beskrives i det følgende i forhold til pædagogisk ledelse, personaleledelse, administrativ ledelse og relationsledelse. Der er søgt skelnet mellem et mere overordnet strategisk niveau og et operationelt niveau, som kan "oversættes" med daglige ledelsesopgaver.

	Strategisk niveau	Operationelt niveau
Pædagogisk ledelse	<ul style="list-style-type: none">• sikrer undervisningens kvalitet og rummelighed i henhold til folkeskolelovens formål• sikrer at lokale politiske mål efterleves• sikrer at aftalte normer og værdier efterleves• sikrer effekten af den pædagogiske indsats• sikrer lærerne planlægger og tilrettelægger en undervisning, der rummer udfordringer for alle elever.• understøtter, inspirerer til og iværksætter udviklingsprojekter	<ul style="list-style-type: none">• tilrettelægger jævnlige, systematiske og fokuserede besøg i undervisningssituationer og følger op gennem reflekterende samtaler med de ansatte• tilrettelægger en effektiv vurdering og en opfølgning i det pædagogiske arbejde• tilrettelægger en dokumentation af undervisningens effekt i dansk, matematik og engelsk• tilrettelægger en dokumentation af undervisningens effekt ift. elevernes personlige udvikling• tilrettelægger dokumentation for elevernes resultater i deres brug af informationsteknologi• tilrettelægger en dokumentation for, hvordan skolens organisering og tilrettelæggelse af undervisningen kompenserer elever med forskellige typer af handicap – herunder to-sprogede.• træffer alle konkrete afgørelser vedrørende skolens elever• samarbejder med øvrige institutioner i distriktet, området eller regionen

Personaleledelse.	<ul style="list-style-type: none"> • motiverer og engagerer gennem samvær og samtaler • skaber gode sociale relationer • etablerer dialog mellem medarbejderne og signalerer tydelige forventninger til adfærd • sikrer medarbejdere kompetencer til kvalitetsudvikling • sikrer fag- og opgavefordeling efter faglige og personlige kvalifikationer • sikrer medarbejdere kompetencer til arbejde i en rummelig institution / skole • ansvarlig for forhandling og aftaler med organisationer • ansvarlig for overholdelse af aftalte procedurer i ansættelses- og afskedigelsesforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • udarbejder en kompetenceudviklingsplan for medarbejderne • bevilger frihed uden løn – inden for en fastsat ramme • bevilger nedsat tjenestetid – inden for en aftalt ramme • ansvarlig for fagfordeling • jævnlig "rundgang" og opfølgning • udviklingssamtaler • teamsamtaler • konfliktløsning • ansættelse af fast personale • ansætter og afskediger vikarer
--------------------------	--	---

Administrativ ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • administrativ ansvarlig • økonomi- og regnskabsansvarlig overfor forvaltningschefen • overordnet ansvar med bygninger • overordnet ansvar med rengøring og servicearbejdet • ansvarlig for elevadministration overfor forvaltningschefen • sikrer et effektivt kommunikations- og beslutningssystem • overordnet ansvar for APV • overordnet ansvar for UMV • overordnet ansvar for virksomhedsplan samt koordinering med relevante institutioner 	<p style="text-align: center;">Skolens leder sikrer udarbejdelsen af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • budgetforslag • forslag til timefordelingsplan, arbejdsfordelingsplaner, budget til undervisningsmidler og elevaktiviteter • jævnlige budgetopfølgninger til den løbende økonomistyring • handleplaner, årsberetninger, informationsskrivelser mv. • kompetenceplaner for beslutnings- og driftsrutiner
------------------------------	---	---

Relationsledelse		
Forældrene	<ul style="list-style-type: none"> • samarbejder med forældrene om at leve op til folkeskolens formål. 	<ul style="list-style-type: none"> • sikrer varetagelsen af forældreinformation og forældrekontakt • tilrettelægger sociale og kulturelle arrangementer
Lokalområdet / andre personalegrupper	<ul style="list-style-type: none"> • sikrer samarbejdet i lokalområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • afdelingens tekniske personale • personale ved sfo og fritids- og klubordninger • Kommunelægen og det sundhedsfaglige • Pædagogisk – Psykologisk Rådgivning • Børne-familieområdets socialfaglige personale
Ledergruppen i regionen	<ul style="list-style-type: none"> • netværk, som platform for udvikling af institutionerne i regionen 	<ul style="list-style-type: none"> • regionsmøder • udvalgsarbejder
Børne- og kulturforvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> • samarbejder om løsning af fælles kommunale opgaver • deltager aktivt i udviklingen af strategier for det samlede børne-ungeområde. 	<ul style="list-style-type: none"> • ledermøder • fælles kommunale opgaver
Skolebestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • samarbejder om løsning af fælles regionale opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • oplæg til drøftelse og beslutning • evt. bestyrelsesmøder • sagsforberedende arbejde, undersøgelser og analyser • medvirker ved udarbejdelse af virksomhedsplan / udviklingsplan
Politisk udvalg	<ul style="list-style-type: none"> • informations- og dialogmøder 	<ul style="list-style-type: none"> • medvirker ved udarbejdelse af virksomhedsplan / udviklingsplan
Byråd	<ul style="list-style-type: none"> • medansvarlig for, at politikerne har det rigtige beslutningsgrundlag i skolepørgsmål 	