

Norrdjurs Kommune

Analyse af skole- og dagtilbudsstrukturen

15. april 2013

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og formål	5
2. Sammenfatning	5
2.1 Sammenfatning vedr. generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet	6
2.2 Sammenfatning vedr. analyse og vurdering af den aktuelle struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune	6
2.3 Sammenfatning vedr. vurdering af direktionens forslag til ny skole- og dagtilbudsstruktur	9
3. Generelle udfordringer for skole- og dagtilbudsområdet	10
3.1 Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere	11
3.2 Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.	12
3.3 Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde	14
3.4 Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere	16
3.5 Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer	17
3.6 Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder	18
3.7 Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning	20
4. Analyser	22
4.0 Den nuværende struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune	23
4.1 Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere	24
Børnebyerne	25
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	26
Opsamling og konklusioner	26
4.2 Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.	27
Børnebyerne	28
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	29
Opsamling og konklusioner	29

4.3 Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde	30
Børnebyerne	31
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	32
Opsamling og konklusioner	33
4.4 Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere	33
Børnebyerne	34
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	34
Opsamling og konklusioner	35
4.5 Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer	35
Børnebyerne	37
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	38
Opsamling og konklusioner	39
4.6 Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder	39
Børnebyerne	40
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	40
Opsamling og konklusioner	41
4.7 Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning.	41
Børnebyerne	42
Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa	42
Opsamling og konklusioner	42
4.8 Sammenfattende konklusioner og vurderinger	43
Opmærksomhedspunkter der knytter sig til institutionstype	43
Opmærksomhedspunkter der knytter sig til størrelsen af institutionerne	44
5. Alternative strukturmuligheder	44
5.1 Direktionens forslag til ny struktur	44
5.2 KLK's vurdering af direktionens forslag til ny struktur	46
5.3 Folkeskolereform og skolestruktur i Norddjurs Kommune	48
6. Bilag	49
Bilag 1 Analysens metoder	49
Bilag 2 Evalueringsmodel	52

Bilag 3 Litteratur om generelle udfordringer, kapitel 3	58
Bilag 4: Antal børn og budget i de enkelte institutioner	60

1. Baggrund og formål

Kommunalbestyrelsen i Norddjurs Kommune har besluttet, at der i 2013 skal foretages en analyse af skole- og daginstitutionsstrukturen i kommunen. Analysen skal foretages bl.a. på baggrund af en evaluering af og erfaringer med den nye skolestruktur med en by- og landmodel (børnebyerne).

Analysen består af tre hoveddele.

Del 1 er udarbejdet af KLK og består af

- En beskrivelse af generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet
- En analyse af den nuværende struktur på skole- og dagtilbudsområdet
- En vurdering af alternative strukturmuligheder på skoleområdet

Del 2 er udarbejdet af forvaltningen og består af

- En vurdering af mulige ændringer i dagtilbudsstrukturen på baggrund af udviklingen i det forventede børnetal i perioden 2013-2015
- En beskrivelse af de lovgivningsmæssige muligheder for at oprette og drive private tilbud på skole- og dagtilbudsområdet
- En beskrivelse af lovgrundlag og procedure ved lukning af skoler

Del 3 er udarbejdet af forvaltningen og består af faktaoplysninger om skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune, herunder centrale nøgletal samt en beskrivelse af den nuværende struktur og de seneste års strukturændringer.

Nærørende rapport præsenterer del 1.

2. Sammenfatning

KL's Konsulentvirksomhed (KLK) har foretaget en analyse af skole- og dagtilbudsstrukturen i Norddjurs Kommune.

Dette kapitel er en sammenfatning af analysens overordnede resultater. Rapporten er bygget op omkring tre hovedkapitler.

2.1 Sammenfatning vedr. generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet

I kapitel tre behandles en række generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet på baggrund af forskningsresultater og KLK's generelle viden om området. De generelle udfordringer kan ikke direkte henføres til Norddjurs Kommune, men gælder generelt for områderne i kommunerne. De udgør derfor et videnskabsmæssigt grundlag, når den aktuelle struktur skal vurderes. De er også indikatorer af, hvor ledelse og styring af skole- og dagtilbudsområderne kræver særlig opmærksomhed for at opnå gode resultater for børnene.

De generelle udfordringer er grupperet under syv overskrifter:

- Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere
- Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.
- Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde
- Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere
- Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer
- Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder
- Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning

For hvert område er det angivet, hvilke muligheder og udfordringer henholdsvis store¹ og små institutioner² står overfor.

2.2 Sammenfatning vedr. analyse og vurdering af den aktuelle struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune

Den nuværende struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune består af tre store skoler, syv børnebyer, to dagtilbudsområder

¹ Store skoler defineres her som skoler med tre fulde spor, mens store dagtilbud omfatter mere end 20 pædagogiske medarbejdere.

² Institutioner anvendes som fællesbetegnelse for både skoler, børnebyer og dagtilbudsområder

og et 10. klassecenter. Derudover er der dagtilbud og skole på Anholt, som ikke er omfattet af nærværende analyse.

I kapitel fire analyseres og vurderes den aktuelle struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune. Strukturen analyseres på baggrund af en evalueringsmodel med inddragelse af faktuelle oplysninger og gennemførelse af en omfattende interviewrække med de vigtigste interessenter og videnspersoner på området i Norddjurs Kommune. Evalueringsmodellen er beskrevet i bilag til rapporten.

KLK's konklusioner og vurderinger af skole- og dagtilbudsstrukturen i Norddjurs Kommune knytter an til to i princippet forskellige forhold, der hver især giver nogle opmærksomhedspunkter omkring muligheder og udfordringer for institutionerne. Det ene er institutionernes størrelse, og det andet er organiseringsformen med børnebyer med flere forskellige tilbudstyper samlet i en institution overfor en mere traditionel fastholdelse af én tilbudstype pr. institution (monofaglig) som fx en skole eller en børnehave.

Det er KLK's generelle vurdering på tværs af institutionstyper og størrelser, at der arbejdes med at udnytte de muligheder og imødegå de udfordringer, den enkelte institution oplever i kraft af sin type og sin størrelse. Det betyder også, at der overordnet set ikke er muligheder eller udfordringer på de enkelte institutioner, som der ikke arbejdes med.

KLK's samlede konklusion i forhold til den nuværende skole- og dagtilbudsstruktur i Norddjurs Kommune er, at de vanskeligheder der opleves, både skyldes den valgte struktur, men også at den nuværende struktur med børnebyer er så ny, at den ikke helt er 'kommet på plads'. Der udestår endnu et arbejde med implementering af den nye struktur.

Opmærksomhedspunkter der knytter sig til institutionstype

For børnebyerne er de muligheder, der særligt søges udnyttet, at det er muligt at have et sammenhængende fokus på hele forløbet fra børnene er et år, indtil de er 13. Der er også mulighed for et tættere tværfagligt miljø, når der er medarbejdere med forskellig baggrund i samme institution.

Det opfattes som særlig vigtigt og også som en ledelsesmæssig udfordring at have en tydelig ledelse i børnebyerne, som formår at samle institutionen til én på tværs af de forskellige typer af ydelser. Samtidig er det en udfordring for børnebyerne, at de ikke har en samlet økonomi, men at den af lovgivningen er delt op i en række kasser for hver tilbudstype med mere eller mindre vandtætte skotter imellem.

De monofaglige institutioner med færre tilbudstyper, som skoler eller dagtilbudsområder, søger hver især at udnytte de særlige muligheder, der er for at udvikle en stærk faglighed indenfor netop de aldersgrupper og tilbud, som ligger indenfor deres område.

De store institutioner har særligt udfordringer med hensyn til børnenes overgang fra den ene institutionstype til den anden. Der er et særligt fokuspunkt med hensyn til overgangen fra børnehave til skole og, hvor børnehaver overfører børn til flere forskellige skoler.

Opmærksomhedspunkter der knytter sig til størrelsen af institutionerne

De mindre institutioner oplever udfordringer med at sikre fagligt bæredygtige enheder og stærke faglige miljøer. Det skyldes hovedsageligt institutionernes størrelse, hvor der ofte både er få medarbejdere med særlige kompetencer indenfor fag i skolen (linjefag) eller specielle pædagogiske kompetencer. Desuden gør en mere begrænset økonomi institutionerne sårbare ved ikke-forudsete udgifter eller med hensyn til at have ressourcer til den faglige udvikling.

I børnebyerne søges disse udfordringer imødegået med en lang række konkrete handlinger. Fx ved at faglige resourcepersoner indgår i at støtte det pædagogiske arbejde i børnebyen på tværs af traditionelle skel mellem indsatstyper. Samtidig oplever mange små institutioner en stærk opbakning i lokalsamfundet i form af fx støtteforeninger.

De store institutioner udnytter deres muligheder for at sikre faglig bæredygtighed og stærke faglige miljøer, som de på baggrund af deres størrelse har mulighed for. Dels er der som oftest flere medarbejdere med samme faglige kompetencer, som kan sikre den faglige udvikling sammen, og dels har de store institutioner flere ressourcer til faglig udvikling i kraft af deres størrelse. Samtidig er de store institutioner også mere økonomisk robuste i forhold til ufoudsete eller særlige udgifter, end de mindre.

De store institutioner har et særligt fokusområde med at sikre tydelighed i ledelse bredt i institutionen. Dette søges i skolerne imødegået ved at have få og tydelig mål.

For kommunen som helhed er der en tendens til, at de små institutioner er dyrere pr. barn i institutioner end de større institutioner. Udgifterne til området kan således reduceres, ved at samle institutionerne i større enheder, uden at det vil gå ud over den faglige kvalitet eller børnenes udvikling.

2.3 Sammenfatning vedr. vurdering af direktionens forslag til ny skole- og dagtilbudsstruktur

I kapitel fem vurderes det forslag til ny struktur på skole- og dagtilbudsområdet, som blev fremsat af direktionen i forbindelse med omprioriteringskataloget ved behandlingen af budget 2012 i august 2011.

Strukturændringen medfører i hovedtræk, at de nuværende 11 skoler, fordelt på 12 matrikler, bliver til 5 selvstændige skoler, fordelt på 6 matrikler.

Det er KL's generelle erfaring, at større skoler er mere økonomisk rationelle end små. Endvidere tyder en række af konklusionerne i nærværende evaluering på, at der også er sammenhæng mellem den støtte, som vanskeligt stillede børn og forældre kan få, og skolens størrelse. Begge forhold tilgodeses med de ændringsforslag ovenfor, som danner større skoler.

Samlet set er det derfor KLK's vurdering, at direktionens forslag til ny struktur på skoleområdet vil give mulighed for at reducere udgifterne til området med ca. 10 procent, samtidig med at den faglige kvalitet og elevernes udbytte fastholdes eller forbedres.

Det skal bemærkes, at der vil kunne være nogle negative effekter, fx i form af længere transporttid for nogle elever, samt mindre lokal opbakning til de nye større skoler. Mere konkrete vurderinger heraf ligger udenfor rammerne af denne evaluering.

Det er ikke muligt at sige noget om konsekvenserne for Norddjurs Kommune af en kommende reform af folkeskolen eller af lærernes arbejdstid, da der aktuelt verserer forhandlinger om lovgivningen og konflikt om tjenestetiden.

Det må dog formodes, at Norddjurs Kommune skal finde finansiering til implementering af folkeskolereformen, da kommunen har et gennemsnitligt timetal, der ligger under landsgennemsnittet, og den økonomiske kompensation fra staten tager udgangspunkt i landsgennemsnittet³.

³ I Norddjurs Kommune ligger det gennemsnitlige timetal i gennemsnit knap seks procent over minimumstimetallet mens det på landsplan er godt 8 procent over. Baseret på det gennemsnitlige planlagte timetal i 2009 – 2011. Kilde: www.uvm.dk

3. Generelle udfordringer for skole- og dagtilbudsområdet

Som et led i analysearbejdet er det blevet undersøgt, om der er forskningsresultater eller lignende, som kunne bidrage til viden om de udfordringer, som dagtilbud og skoler enten allerede står over for, eller som de i den kommende tid vil skulle forholde sig til.

Oversigten tager afsæt i syv fokusområder, som forventes at møde kommunen i de nærmeste år. Forskningsresultaterne uddyber indholdet i de udfordringer. Under hvert fokusområde er de udfordringer noteret, som forskningen peger på. For hver udfordring er yderligere noteret en række forhold, der skal have opmærksomhed fra kommunens politikere, administration, ledere, medarbejdere m.fl.

Efter rækken af generelle udfordringer er der for hvert fokusområde indsat rammer med beskrivelser af de muligheder og udfordringer, som indholdet i afsnittet giver små og store institutioner. Oversigterne bygger udover forskningsresultaterne også på de erfaringer, som KL og KLK har fra andre kommuner.⁴

Fokusområder:

1. Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere
2. Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.
3. Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde
4. Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere
5. Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer
6. Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder
7. Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning

⁴ Bemærk: Store skoler defineres i den sammenhæng som skoler med tre fulde spor, mens store dagtilbud omfatter flere end 20 pædagogiske medarbejdere. Bemærk også, at i oversigterne er "institutioner" en fællesbetegnelse for dagtilbud og skoler.

3.1 Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere

Udfordring 1: At sikre en større faglighed i skoler og dagtilbud

Det kræver, at der er mulighed for at danne faglige netværk enten inden for institutionens rammer eller på tværs af institutioner og institutionstyper. Lederne har en væsentlig rolle i at skabe plads i medarbejdernes hverdag for netværksarbejde. De må også motivere medarbejderne til at udvikle sig løbende og deltage i netværkene. Endelig må ledelsen sikre, at institutionen kan trække på de faglige kompetencer, som er nødvendige for, at institutionen kan løse sin opgave.

Udfordring 2: At gøre ressourcpersoner til krumtapper i institutionernes faglige udvikling

Det kræver, at ressourcpersonerne løbende opkvalificeres og aktivt anvendes af ledelsen og kollegerne i institutionens udviklingsarbejde og daglige drift. Det kræver desuden, at lederne udvikler strategier for, hvordan ressourcpersonerne bedst anvendes, og at de giver dem en rolle, som sikrer en omsætning af deres viden til fælles viden og daglig praksis i institutionen.

Udfordring 3: At gøre skolernes kvalitetsrapporter til aktive styringsredskaber

Det kræver, at kvalitetsrapporterne anvendes til at fremme en evalueringskultur i skolerne og ikke kun til at skabe åbenhed om skolernes arbejde og resultater. Desuden kræver det, at rapporter medvirker til skolernes resultatopgørelse ved, at politikere og forvaltning er konkrete i deres krav til skolerne. Da kvalitetsrapporterne ikke i deres nuværende form er egnede til specialskolernes brug, forestår et ledelsesarbejde med at gøre det muligt.

Små institutioners muligheder

- Ressourcpersoner og andre medarbejdere kan indgå i faglige netværk udenfor egen institution

Små institutioners udfordringer

- Vanskeligt at etablere egne faglige netværk og miljøer for de mindre fag/specialer
- Vanskeligt at etablere tilstrækkelige kompetencer på hele virkefeltet
- Vanskeligt at sikre et fagligt samarbejde med specialister pga. manglende egen viden

Store institutioners muligheder

- Let ved at skabe faglige enheder for de mindre specialer og fag
- Har kapacitet til at udvikle specialistviden og uddanne ressourcpersoner

- Kan etablere og lede egne faglige netværk, både interne og eksterne
- Kan delvist forestå egen kompetenceudvikling
- Kan stille specialister til rådighed for andre

Store institutioners udfordringer

- Ledelsen kan miste det faglige overblik, når institutionen har mange specialer og ressourcepersoner
- Risiko for faglig selvtilstrækkelighed og manglende lydhørhed

3.2 Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.

Udfordring 1: At anvende de pædagogiske læreplaner i samarbejde med forældrene

Det kræver, at læreplanerne, der er dagtilbuddets arbejdsplan for udvikling og indsats, indgår i forældresamarbejdet, så forældrene kan få indsigt i, hvad institutionen arbejder med i forhold til børnegrupperne. Der udestår endnu et arbejde med at tilpasse læreplaner til børn med særlige behov. Det må lederne i samarbejde med relevante ressourcepersoner varetage. De pædagogiske læreplaner er ikke egnede som værktøj til at sikre det enkelte barn en god overgang til skolen. Den opgave skal derfor løses på anden måde.

Udfordring 2: At skabe et læringsmiljø, der kan skabe engagement blandt alle børnene

Det kræver en erkendelse i personalegruppen, at læring er en tilblivelsesproces, der ikke kan planlægges i detaljer på forhånd. Læring kræver derfor, at der udvikles egnede metoder til aktivt at inddrage barnet i sammenhænge, der er meningsfulde for barnet. Derfor må ledere og medarbejdere opbygge læringsmiljøer, der kan inddrage børnene på alle tænkelige måder.

Udfordring 3: At skabe alsidig udvikling af elever

Udfordringen er at systematisere og kvalitetssikre arbejdet med alle sider af elevens udvikling og ikke kun den faglige. Det kræver for det første, at der i hver institution bliver enighed om, hvad man vil forstå ved alsidig udvikling af det enkelte barn. Den enighed må også omfatte forvaltning og politikere, så den kan anvendes som udgangspunkt for de politiske og andre mål, som er sat for institutionernes virksomhed. Ledelsesmæssigt må den fælles forståelse anvendes i institutionens egen udvikling og i samarbejdet med forældrene.

Udfordring 4: At koble erfaringerne med undervisningsdifferentiering med skolernes udvikling af undervisningsdifferentieringen

Udfordringen er at anvende den viden, som arbejdet med undervisningsdifferentiering giver, i skolens udvikling. Det kræver en tilstrækkelig evalueringsfaglig viden på skolerne til vurdering af virkninger af undervisningsdifferentiering. Det vil være en ledelsesmæssig opgave at prioritere opbygning af den viden og at sikre, at viden bliver anvendt på skolen, bl.a. så medarbejdergruppen sikrer, at det enkelte barn bliver mødt med tilstrækkelige udfordringer i det daglige.

Udfordring 5: At integrere informationsteknologi i skolens fagrække

Det er en udfordring at gøre informationsteknologi til en naturlig del af undervisningen. Det kræver, at skolerne anvender informationsteknologi som vidensdelingsmetode i meget større udstrækning, end i dag. Der skal sættes på, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer til dette arbejde og til at anvende IT som et støttende og udviklende led i undervisningen og læringen. Ledelsen må aktivt understøtte denne udvikling ved at igangsætte en anvendelsesorienteret kompetenceudvikling på området – og at inddrage kompetenceudviklingen i de faglige mål og i fagdidaktikken på skolen.

Udfordring 6: At løfte elever med en svag social baggrund

Udfordringen er at blive klar over og at kunne tilgodese de særlige behov, som elever med en svag social baggrund har. Det kræver en klar og tydelig ledelse på både forvaltnings- og skoleniveau, der stiller tydelige krav til de faglige resultater og krav om, at lærerne er velforberejdede og har et højt, fagligt niveau. Derudover skal skolen prioritere den forebyggende læseindsats og hjælp til elevernes lektielæsning.

Udfordring 7: At udvikle skolens faglige kvalitet

Udfordringen er at sikre en stadig kvalitetsudvikling i det, som tilbydes den enkelte elev og forældrene, så det til alle tider kan modsvare deres behov. Det kræver ledelsens løbende opmærksomhed at udvikle en skoles faglige kvalitet, og at fx lærerteams, faglige grupper og ressourcpersoner inddrages på en måde, der bidrager positivt til udviklingen. Ledelsen må udvikle en udviklingsstrategi, der sikrer, at den faglige udvikling præger alle skolens aktiviteter, herunder også samarbejdet med bestyrelse og forældrene. Forvaltningen og politikere må gennem deres målformuleringer og krav til skolen støtte op om den faglige kvalitet.

Derudover kræves det, at skolerne er tilstrækkeligt store til at sikre en høj grad af linjefagsdækning i centrale fag, og at lærerne underviser i deres linjefag.

Små institutioners muligheder

- Kan skabe overskuelige læringsmiljøer
- Udviklingsaktiviteter i tæt forbindelse med en lille forældregruppe

Små institutioners udfordringer

- Behov for ekstern tilførsel/samarbejde med faglige ressourcer
- Manglende økonomi til større indkøb af fx IT
- Smal økonomi og begrænset tid til kompetenceudvikling af personalet
- Kan kun vaskeligt løfte komplicerede problemstillinger blandt børn og familier
- Svært at tilbyde børnene relevante specialtilbud
- For skoler kan det være vanskeligt at skabe høj linjefagsdækning i centrale fag og for dagtilbud vanskeligt at udnytte ansatte med særlige kompetencepersoner i særlige funktioner

Store institutioners muligheder

- Skabe overskuelige læringsmiljøer ved afdelingsopdeling
- Økonomiske muligheder for at indkøbe og vedligeholde IT
- Råder over egne ressourcepersoner, der kan støtte personalet i udøvelsen af deres arbejde – giver lettere ”sagsgang”
- Kan tilbyde børn relevante specialtilbud efter deres behov
- For skoler at skabe høj linjefagsdækning i centrale fag og for dagtilbud at ansætte særlige kompetencepersoner i særlige funktioner
- Evner at løfte komplicerede problemstillinger blandt børn og familier

Store institutioners udfordringer

- Læringsmiljøer kan blive uoverskuelige og for standardiserede
- Vanskelig koordinering mellem mange forskellige tiltag og initiativer

3.3 Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde

Udfordring 1: At daginstitutioner kan modvirke den negative sociale arv og fremme udsatte børns handlemuligheder og livschancer

Arbejdet med denne udfordring kræver, at ”best practice” kan identificeres, så der kan arbejdes i to retninger på samme tid: Børns læring og kompetenceudvikling samt modarbejdelse af social eksklusion. Desuden kræves det, at institutionerne er i stand til at vurdere effekten af deres egen indsats – en vurdering, der kræver evalueringsfaglig kompetence. Det er en ledelsesmæssig opgave at systematisere dette arbejde gennem klare mål og forventninger, og at lederen giver sin aktive støtte og opmærksomhed på udviklingen og dens resultater. Mere konkret kræves det, at der er tydelige voksne, en anerkendende kommunikation, bevidst inddragelse af alle børn, en fleksibel organisering af børnegrupperne og faglig/pædagogisk specialisering af personalet.

Udfordring 2: At sikre inklusion i skolerne

Det kræver, at skolerne arbejder målrettet med trivsel og med en anerkendende og relationel tilgang til eleverne. Det kræver også en styrkelse af skole/hjemsamarbejdet, et øget samarbejde med SFO og sparring og vejledning af lærerne fra ressourcpersoner og PPR. Det kræver ligeledes, at ledere og lærere opprioriterer samarbejdet og ressourcerne til det, når de vil lykkes med inklusionen.

Udfordring 3: At nedsætte den andel af elever, som henvises til specialklasser og -skoler

Det kræver, at skolerne på almenområdet i første omgang tilføres flere ressourcer, så det bliver muligt at tilbageføre eleverne fra specialtilbuddene til skolernes normalklasser. Det kræver bl.a. tilstrækkelig støtte i klassen og en støtte til de lærere, som skal varetage undervisningen af dem. Det vil ofte være nødvendigt at videreudanne nogle af lærerne og støttepædagogerne, så de kan bistå barnet i dets særlige behov.

Små institutioners muligheder

- Kan have let ved at opdage børn med vanskeligheder

Små institutioners udfordringer

- Vanskeligt ved i praksis at samarbejde med fx en stor skole eller dagtilbud om børn med vanskeligheder pga. egen ressourcemangel
- Mangle faglig indsigt i børn med særlige vanskeligheder
- En omfattende koordineringsopgave kan være for ressourcekrævende
- Risiko for negligering af børns vanskeligheder pga. manglende faglig viden
- Har ikke rådighed over specialtilbud

Store institutioners muligheder

- Kan tilgodese barnet med vanskeligheder pga. mange fagligheder og ressourcepersoner
- Faglig indsigt i mange typer af vanskeligheder hos et barn/en familie
- Koordineringsopgaver kan løses, da faglig indsigt til stede
- Har ofte rådighed over flere specialtilbud med fagligt kompetente medarbejdere

Store institutioners udfordringer

- Kan mene at kunne klare enhver vanskelighed uden bistand udefra

3.4 Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere

Udfordring 1: At skabe tæt samspil mellem forskellige relevante personalegrupper

Det kræver en fælles bevidsthed om nytten ved samspillet. Desuden kræves en ledelsesmæssig opbakning til et ligeværdigt samarbejde, hvis det skal lykkes. Da samarbejdet ofte er på tværs af forvaltningsgrænser, kræver det, at ledelsen gennem sine handlinger viser vejen, da medarbejdere ofte ikke har mulighed for selv at etablere de nødvendige tværsektorielle fora.

Muligheder og udfordringer nedenfor bygger for en stor dels vedkommende på KL og KLK's erfaringer fra kommunerne.

Små institutioners muligheder

- For dagtilbud med lokalt opland og hvor alle børn overgår til samme folkeskole kan der være et tæt og direkte samarbejde mellem børnehaven og skole inkl. SFO ved overgangen til skole
- På små skoler kender alle hinanden og opdelingen mellem SFO og skole kan derfor være mere fleksibel

Små institutioners udfordringer

- Det kan være vanskeligt at etablere tætte relationer til eksterne samarbejdspartner pga. færre ressourcer
- På grund af færre ressourcer kan det for små skoler være vanskeligt at være fleksibel i tilrettelæggelse af undervisning og fritidstilbud, hvor ansatte i de forskellige dele af skolen i særlige situationer indgår i arbejdet i andre dele, fx pædagoger der midlertidigt lægger nogle af timerne i indskolingen

Store institutioners muligheder

- En samlet set større ressourcemængde giver mulighed for at prioritere opgaver uden for institutionens kerneopgaver og bl.a. etablere et tæt samarbejde med eksterne partner
- At ansætte personale som fleksibelt kan indgå i både fritids- og undervisningsdelen på skolen

Store institutioners udfordringer

- At der kan opstå stor afstand mellem de forskellige dele af institutionen og dermed et mindre tværgående samarbejde
- Ved overgang til skole skal der etableres samarbejde med flere forskellige institutioner

3.5 Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer

Udfordring 1: At ændre en skolestruktur

Det kræves, at der foretages en analyse af, hvor kommunen har de største fordele ved en eventuel lukning af en skole, og hvor elever og personale med størst fordel kan flyttes hen. Det er muligt at argumentere for, at store skoler på en række områder løser opgaverne med børnenes faglige udvikling bedst: Store skoler styrker elevernes faglige udbytte og de faglige forhold for lærerne. En skolelukning kræver politisk åbenhed og vilje til at indgå i dialog med forældrene og skolebestyrelsen.

Udfordring 2: At fastholde den faglige kvalitet under økonomisk pres

Det kræver, at der politisk og forvaltningsmæssigt anvendes veldokumenterede begrundelser for, at der ikke er nogen sammenhæng mellem den faglige kvalitet og det økonomiske forbrug. Desuden kræves det af skolernes ledere, at de tilrettelægger skolens arbejde under hensyntagen til det enkelte barns behov og forudsætninger, og at de italesætter den planlægning. Desuden kræves det, at skolebestyrelserne inddrages i overvejelser om, hvordan skolen kan tilrettelægge sin undervisning mest effektivt, uden at forældrenes forventninger tilsidesættes. Endelig kræves det, at skolerne systematisk arbejder på at nedsætte sygefraværet blandt lærere m.fl. gennem et arbejde for at sikre trivslen og det fysiske arbejdsmiljø.

Udfordring 3: At skabe en effektiv folkeskole

Det kræves, at skolelederne har kompetence på det økonomiske område, så de kan planlægge og gennemføre skolens virksomhed mest effektivt, uden at den faglige kvalitet forringes. Det kræves også, at der politisk formuleres effektiviseringskrav, som skolerne kan arbejde med. Endelig kræves det, at de opnåede resultater efterspørges politisk.

Små institutioners muligheder

- Kan have små klasser med et nært læringsmiljø og nærhed i samarbejdet på tværs af klasserne
- Kan varetage decentraliseret kompetence, hvis tilstrækkelig indsigt

Små institutioners udfordringer

- Manglende økonomisk bæredygtighed
- Manglende faglig fleksibilitet pga. få ressourcer
- Få klassekammerater kan gøre det vanskeligt for alle elever at finde kammerater
- Manglende mulighed for holddeling i klasserne

Store institutioners muligheder

- Økonomisk bæredygtighed med store muligheder for fleksibilitet
- Mulighed for stor effektivitet i opgaveløsningen (målopfyldelsen) pga. stor faglighed
- Store klasser giver mulighed for holddeling og gør det lettere for alle elever at finde kammerater indenfor egen klasse
- Kan varetage decentraliseret kompetence pga. specialiseret indsigt
- Stordriftsfordele betyder mere rational drift

Store institutioners udfordringer

- At etablere samarbejder på tværs af klasser og klassetrin, da man ikke nødvendigvis kender hinanden
- Evt. stordriftsulemper ved meget store institutioner som fx manglende koordinering på tværs

3.6 Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder

Udfordring 1: At skabe sammenhæng i sammenlagte institutioner

Nye strukturer er ikke nok i sig selv. Hvis projektet skal lykkes, skal forvaltningen følge op på strukturændringerne, sikre et klart ledelsesrum og løbende støtte lederne i deres udvikling som professionelle ledere.

Samtidig er projektet med nye strukturer først lykkes, når mulighederne i den nye struktur udnyttes af ledelsen, og når dette bakkes op af både medarbejdere og brugere.

For at sikre succes med nye strukturer og sammenlægning af institutioner er der bl.a. følgende opmærksomhedspunkter:

1. Fokus på opgaven – Der skal være fokus på kerneopgaverne og resultatkravene til den nye institution både i de ledelsesmæssige prioriteringer og i det daglige arbejde
2. Fælles kultur med fokus på løsninger – Ved at skabe en løsningsorienteret kultur, hvor det forventes, at medarbejderne selv kommer med forslag til problemer, de påpeger, øges sandsynligheden for, at ledelsen ikke mister fokus på de overordnede prioriteringer
3. Nærværende ledelse – Der opstår let bekymringer og mange spørgsmål i en fusionsproces, og der er risiko for, at medarbejderne mister tilliden til ledelsen – særligt hvis den er ny. Det kræver, at den øverste ledelse og de øvrige medlemmer af ledelsen er fysisk til stede og mentalt nærværende
4. Faglig ligeværdighed – Ved fusion af institutioner med forskellige indsats typer er det vigtigt, at der er ligeværdig, ledelsesmæssig opmærksomhed på alle fagligheder og indsats typer.

Udfordring 2: At etablere områdeledelse

Områdeledelse kræver særlig opmærksomhed om bl.a. følgende punkter:

1. Pædagogisk ledelse – Områdeledelse giver mulighed for tæt tværgående fagligt samarbejde mellem institutioner med fokus på videndeling, faglig sparring og udvikling af egen pædagogiske praksis på institutionsniveau
2. Personaleledelse – Områdeledelse giver udfordring med hensyn til at sikre højt informationsniveau og medindflydelse fra medarbejderne samt sikring af klare kommandoveje. Det er også en udfordring at sikre, at medarbejderne inddrages i de faglige debatter og sparring omkring faglig udvikling, når mange faglige diskussioner tages på tværs af institutioner
3. Administrativ ledelse – Områdeledelse giver mulighed for at øge den administrative bæredygtighed, bedre overblik over økonomien og forbedret udnyttelse af ressourcerne på tværs af institutioner. Det er en udfordring at sikre, at den bureaukratiske belastning i områderne ikke øges i form af retningslinjer, regler og fastlagte rammer, så råderummet i den enkelte institution og det enkelte område opleves som indskrænket
4. Strategisk ledelse – Områdeledelse giver mulighed for at styrke den langsigtede strategiske udvikling og sikre større sammenhæng mellem institutionens praksis, lovgivning og kommunens egne mål. Samtidig giver områdeledelse mulighed for et tættere strategisk samspil mellem forvaltning og institutioner.

Udfordring 3: ”God skoleledelse + ambitiøse lærere = dygtige elever”.

For at sikre en højt præsterende skole, hvor eleverne får et højt fagligt udbytte og opnår gode resultater, kræver det, at følgende forhold er tilgodeset:

1. en klar og tydelig ledelse på forvaltningsniveau med klare krav og forventninger til skolerne, og som indgår i en tæt og løbende dialog med skolerne om deres arbejde
2. en klar og tydelig ledelse på skoleniveau med tilsvarende klare og tydelige faglige og pædagogiske forventninger og krav til lærerne
3. en afdelingsopdelt skole med selvstyrende teams i afdelinger, hvilket giver øget mulighed for holddeling på tværs af årgange og på samme årgang, samt rum til faglig pædagogisk ledelse
4. en vægtning af skolernes faglige profil, uafhængig af andelen af socialt svage elever
5. lærere, der underviser i deres linjefag, som er parate til at indtage ledelsesrollen i undervisningen, og som har høje, faglige forventninger til deres elever
6. lærere, der er velforberedte og har brugt god tid på at forberede lektionen

7. skolen er tilstrækkelig stor til at kunne sikre en høj grad af linjefagsdækning i centrale fag

Udfordring 4: At give et kompetenceløft til ledere i institutioner og chefer i forvaltningen

For at tilgodese de krav, som er omtalt ovenfor, kræves det, at ledere af institutioner og chefer i forvaltninger har et øget fokus på ambitiøse mål og resultaterne. Det kræves også, at der tilrettelægges et uddannelsesforløb, der er særlig tilrettelagt til gruppen, men at en generel lederuddannelse ikke er tilstrækkelig.

Små institutioners muligheder

- Let at afdække behov for uddannelse
- At skabe en tydelig ledelsesmæssig retning for den nødvendige kompetenceudvikling

Små institutioners udfordringer

- Manglende praktiske og økonomiske muligheder for at kompetenceudvikle ledere og medarbejdere ved skiftende behov
- For få ledere til at danne et egentligt ledelsesteam
- Manglende tiltrækningskraft for kompetente medarbejdere og ledere – derfor skal der anvendes økonomi på at uddanne

Store institutioners muligheder

- Praktiske og økonomiske muligheder for kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere løbende og ved skiftende behov
- Professionel ledelse
- Ledelsesteam lette at danne og få til at fungere effektivt
- Systematisk talentarbejde, fordi mange medarbejdere

Store institutioners udfordringer

- At institutionen lukker sig om sig selv, og derfor ikke ser sig selv og sine bidrag i samspil med sin omverden
- At skabe sammenhængskraft i institutionen, så medarbejdere og brugere oplever fællesskab på tværs af hele institutionen, og så der arbejdes efter overordnede fælles mål

3.7 Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning

Udfordring 1: At etablere et ligeværdigt samarbejde med forældrene

Det kræver, at forældrene inviteres ind i institutionens egen dialog om udvikling af alle dele af institutionens virksomhed. Derved inddrages flest mu-

lige til gavn for børnenes udbytte. Inddragelsen må også omfatte de forældre, man normalt ikke har så meget kontakt med. Der kræves en vis opfindsomhed i de metoder, som anvendes til at tiltrække forældrene. Det kræves også, at der, fx i fællesskab med andre institutioner, udvikles metoder, som kan gavne samarbejdet. Desuden kræves det, at specielt de yngre medarbejdere kompetenceudvikles i forældresamarbejde og til dialogen om barnets og institutionens udvikling.

Udfordring 2: At samarbejde med forældre i udsatte positioner

Det kræver en erkendelse af, at samarbejdet med denne gruppe ikke er det samme som alt andet samarbejde med forældrene. Samarbejdet skal tilrettelægges differentieret og individuelt for at fungere. Det er afgørende, at skolen har en anerkendende tilgang til samarbejdet med forældregruppen. Det kræves også, hvis forældrene ikke samarbejder, at skolens ledelse har udviklet tydelige ansvarsstrategier, så skolen "tager over", hvor forældrene ikke magter det eller afviser skolens tilbud om dialog og samarbejde. Endelig er det en forudsætning for det gode, udviklende skole/hjemsamarbejde, at lærerne har ressourcepersoner at sparre med, få faglig støtte fra eller opbakning hos. Det forventes, at ledelsen deltager i skole/hjemsamarbejdet, hvis medarbejderne har behov for det.

Små institutioners muligheder

- Kan etablere et tæt samarbejde med forældrene
- Kan etablere samarbejde med virksomheder i lokalsamfundet
- Kan fungere som lokalt kulturcenter

Små institutioners udfordringer

- At varetage de mange samarbejdsflader til eksterne og interne samarbejdsparter
- Kan være vanskeligt at etablere samarbejder udenfor lokalsamfundet
- At understøtte forældresamarbejdet med ressourcepersoner ved særlige behov
- Risiko for, at eksternt samarbejde nedprioriteres pga. ressourcemangel

Store institutioners muligheder

- Kan professionalisere de mange samarbejdsflader til eksterne og interne samarbejdsparter, inklusive virksomheder og andre udenfor lokalområdet
- Kan etablere et struktureret samarbejde med forældrene
- Kan give elever og forældre mulighed for at føle sig hjemme i et større fællesskab udenfor eget lokalområde som fx et villakvarter
- Kan håndtere og rumme forskelle i livsformer, livsværdier og etnisk baggrund
- Kan understøtte forældresamarbejdet med ressourcepersoner ved særlige behov

Store institutioners udfordringer

- Kan ikke stille sig til rådighed som lokalt centrum i et lokalsamfund hvis eleverne kommer fra et stort opland
- Kan for nogle af de små institutioner være dominerende og bestemmende for samarbejdets karakter og indhold

4. Analyser

I dette kapitel vil hver af de generelle udfordringer i kapitel 3 blive analyseret i forhold til den aktuelle struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norddjurs Kommune.

Analyserne er for hver af de generelle udfordringer opdelt i en analyse af fakta og i resultaterne af interview. Analyserne af hver udfordring afsluttes med en sammenfatning og konklusion.

Analysen af fakta drejer sig om de kvantitative indikatorer, som indgår i evalueringsmodellen (se bilag 2). Kun resultaterne af analysen medtages her, og ikke alle indikatorer beskrives, men alene de, som anses for centrale for strukturen.

Det er vigtigt at pointere, at analysen af fakta må betragtes som en status på, i hvilken udstrækning kommunens dagtilbud og skoler allerede har imødekommet eller er ved at imødekomme de generelle udfordringer. En markering af, at kommunen endnu ikke har arbejdet med et givet område, må derfor ikke betragtes som en mangel, men alene som udtryk for, at det er valgt at prioritere andre udviklingsinitiativer.

Udtalelser fra interviews er gengivet i generel form og er ikke påført afsender fra en bestemt institution eller persongruppe. De medtagne udtalelser fra interviews er i mange tilfælde eksempler på, hvordan enkeltinstitutioner arbejder med at udnytte muligheder og imødegå udfordringer. De er også eksempler på ikke løste udfordringer. Eksemplerne er således ikke tænkt som dækkende for alle institutioner af samme type, men skal alene vise bredden i den aktuelle praksis.

Generelt har de interviewede fra børnebyerne gjort opmærksom på, at de opfatter det som for tidligt at evaluere konstruktionen med børnebyer. De fleste børnebyer har fungeret siden august 2011. Kun Børneby Mølle har fungeret i flere år og har haft tid til at etablere sig og udnytte mulighederne ved at være børneby.

For en lang række data har det været vanskeligt at få faktaoplysninger, der relaterer sig til den nuværende struktur på skole- og dagtilbudsområdet. Det betyder, at der er en række områder, hvor det ikke er muligt at vurdere konsekvenserne af den nye struktur. Dette er søgt imødegået gennem interviewene.

4.0 Den nuværende struktur på skole- og dagtilbudsområdet i Norrdjurs Kommune

Der er i Norrdjurs Kommune aktuelt en struktur på skole- og dagtilbudsområdet med fire skoler, som alle har overbygning (7. – 9. klasse) to dagtilbudsområder bestående af hver flere institutioner samt dagpleje og syv børnebyer hver bestående af en skoledel, SFO, daginstitution og dagpleje under fælles organisatorisk og ledelsesmæssig ramme.

Der er således pr. 5. september 2012 11 skoler, fordelt på 13 matrikler, idet Vestre/Voldby skole er fordelt på Vestre Skole med 600 elever fra 0 – 9 klasse, og Voldby skole med 84 elever fra 0 – 6 klasse. Desuden er der 10. klassecenter i kommunen.

I tabellen nedenfor er de enkelte institutioner anført med angivelse af det aktuelle antal børn som er optaget i de enkelte tilbudstyper for hver institution.

	Skole	Special-klasse	Dagin-stitution	Dagpleje	klassetrin
Kattegatskolen	679	48		0	0 - 9 klasse
Vester/Voldby skole	697		27	0	0 - 9 klasse
Auning Skole (inkl. 10. kl.)	800	26		0	0 - 10 klasse
Dagtilbudsområde Grenaa			374	159	
Dagtilbudsområde Auning			175	100	
Ørsted Børneby	236		67	35	0 - 6 klasse
Børneby Allingåbro	154	17	61	31	0 - 6 klasse
Langhøj Børneby	182	29	42	32	0 - 6 klasse
Ørum Børneby	384		117	43	0 - 9 klasse
Børneby Glesborg	142		85	17	0 - 6 klasse
Børneby Mølle	157	30	58	17	0 - 6 klasse
Toubro Børneby	131		51	31	0 - 6 klasse
10. Klassecenter Djursland	195				10. klasse
Nørager Børnehave			32		
I alt	3.757	150	1.088	466	

På fem af skolerne findes specialklasserækker og på alle skolerne og børnebyer er der SFO.

Derudover findes den selvejende Nørager Børnehave, specialskole Djurslandsskolen samt skole og dagtilbud på Anholt. Ingen af disse indgår i nærværende analyse.

4.1 Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere

I dette afsnit beskrives og vurderes, i hvilket omfang små og store institutioner udnytter mulighederne og imødegår udfordringerne med at skabe fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere.

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

At sikre en større faglighed i skoler og dagtilbud <ul style="list-style-type: none"> a. Antal linjefagsuddannede pr. fag b. Økonomi til efter- og videreuddannelse pr. ansat i dagtilbud
At gøre ressourcpersoner til en krumtap i institutionernes faglige udvikling <ul style="list-style-type: none"> a. Antal og art b. Uddannelsesnivea
At gøre skolernes kvalitetsrapporter til aktive styringsredskaber

Skolerne vurderer, at der i stor udstrækning anvendes linjefagsuddannede lærere i skolens fag. Skolernes egen vurdering er i gennemsnit 4,25 af 5, hvor 5 er "fuld linjefagsdækning". Der kan spores en mulig sammenhæng mellem skolens størrelse og graden af linjefagsdækning, men sammenhængen kan være tilfældig, og må derfor ikke tillægges vægt (Kvalitetsrapport 2012).

For dagtilbud gælder, at ca. 70 % af det samlede personale er pædagogisk uddannet. Økonomi til efter- og videreuddannelse pr. ansat i dagtilbud opgøres ikke separat (spørgerunde blandt institutionerne 2013).

Der er i alle typer af institutioner ressourcpersoner med relevant uddannelse til at varetage en række støttefunktioner. Der ser ikke ud til at være en sammenhæng mellem antallet af ressourcpersoner og institutionstype eller -størrelse. Det må derfor antages, at arten og antallet af ressourcpersoner er grundet på et lokalt behov. Typisk varetager ressourcpersonerne tværgående opgaver, og kun i mindre udstrækning er der tale om fagspecifikke ressourcpersoner (spørgerunde blandt institutionerne 2013).

På de skoler, hvor der traditionelt har været specialklasserækker, opleves der at være et solidt fagligt miljø omkring undervisning af børn med særlige behov. Dette gælder både børnebyer og større skoler med overbygning. Samtidig oplever de små skoler uden specialklasserækker større udfordringer med hensyn til inklusion, end skoler med specialklasserækker, hvor der i almenundervisningen kan trækkes på den specialpædagogiske ekspertise fra specialklasserækken.

Børnebyerne

Nogle steder opleves et problem med den faglige bæredygtighed i de små enheder, hvor det kan være vanskeligt at opbygge faglige miljøer. De faglige miljøer kommer til at bestå af få personer og er derfor følsomme i tilfælde af opsigelser, hvor ansatte med særlige kompetencer eller efteruddannelse forlader børnebyen. Samtidig kommer de faglige vejledere i børnebyerne også i et vist omfang til at fungere som blæksprutter i stedet for at have tid til udelukkende at fokusere på den faglige udviklingsopgave.

Den faglige bæredygtighed og udvikling skabes blandt andet ved at lade de faglige vejledere deltage i netværk på tværs af skolerne. At enhederne er små, gør det dog også relativt ressourcetrækvende at deltage i de faglige netværk, og det kræver derfor meget omtanke, hvordan og med hvilken kraft en børneby kan gå ind i faglige netværk.

Samtidig er der i børnebyerne netværk for ressourcepersoner med fokus på proces. Der er oftest kun én ressourceperson indenfor hvert område som fx læsevejleder, AKT-vejleder m.fl., så det er ikke muligt at danne interne faglige netværk for ressourcepersoner

For at sikre tilstrækkeligt volumen i de fag-faglige netværk, dannes der i børnebyer med specialklasserækker fag-faglige samarbejder på tværs af lærerne fra almindelen og specialdelen af skolen. Men der er også en holdning om, at når børnebyerne kun dækker fra 0-6. klasse, er der ikke så mange fag, der skal dækkes, og dermed bliver det lettere at danne bæredygtige faglige netværk i skoledelen af børnebyen.

Når der kun er få lærere indenfor hvert fag, kræver det, at de alle er engagerede.

Nogle børnebyer oplever også, at mulighederne for at sikre den faglige bæredygtighed er blevet ringere, efter at overbygningen er flyttet til en anden skole, og de samlede ressourcer på skolen derfor er blevet færre.

For dagtilbudsdelene i en af børnebyerne har det tværgående arbejde med PALS (Positiv Adfærd i Læring og Samspil) givet en styrkelse af den pædagogiske faglighed.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

I interviewene fortæller skolerne, at de generelt oplever Linjefagsdækningen som god, men de helt små fag prioriteres ikke. Lærerne oplever, at de kun underviser i få fag og primært i de fag, hvor de har linjefag.

Fagligheden sikres også ved fagteams, fx på afdelingsniveau, på tværs af afdelinger eller på tværs af forskellige matrikler. I indskolingen er der eksempel på, at der arbejdes med årgangsteams fremfor at sikre linjefagsdækningen.

På de store skoler findes uddannede vejledere i fx læsning, matematik, AKT, IKT mv., og der er mulighed for videreuddannelse for lærerne på diplomniveau.

10. klassecentret har kun én årgang og sikrer den faglige udvikling ved en høj grad af linjefagsdækning.

Begge de store dagtilbudsområder udnytter mulighederne for den brede pædagogisk/faglige sparring og koordinering på tværs af de fysiske placeringer af de tilknyttede børnehaver. Det faglige miljø styrkes af, at der kun er én leder med ansvar for den pædagogiske udvikling. Samtidig savner de et tværgående mødeforum med særligt fokus på 0–6-års området.

Dagplejen i de store dagtilbudsområder oplever også, at der er sket en faglig udvikling med højere krav og større mulighed for faglig udvikling efter dannelsen af områderne. Dagplejen oplever at være integreret i det pædagogiske miljø. Der er dog stadig udfordring mht. samarbejdet omkring de enkelte børn i overgangen mellem dagpleje og børnehave.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende fagligt bæredygtige enheder er det KLK's vurdering:

- At de små institutioner har udfordringer med hensyn til selv at etablere fagligt stærke miljøer på alle områder, men at der etableres miljøer med fokus på mere generelle pædagogiske metoder
- At de store institutioner ikke har samme udfordringer med selv at skabe fagligt bæredygtige miljøer, men at den faglige bæredygtighed sikres internt, fx ved, at medarbejderne indgår i interne, faglige grupperinger

- At skoler med specialklasserækker har et højere fagligt niveau på det specialpædagogiske område end de små skoler uden specialklasserækker

4.2 Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

At anvende de pædagogiske læreplaner i samarbejde med forældrene
<ul style="list-style-type: none"> a. Tiden til at udfylde og revidere planerne b. Evalueringsresultater
At skabe et læringsmiljø, der kan skabe engagement blandt børnene
<ul style="list-style-type: none"> a. Hvilke metoder er udviklet b. Evalueringsresultater af metodeudvikling c. Resultater for børnene
At skabe alsidig udvikling af elever
<ul style="list-style-type: none"> a. Mål på området (politiske, forvaltningens, egne) b. Graden af målopfyldelse c. De konkrete resultater
At koble erfaringerne med undervisningsdifferentiering med skolernes udvikling af undervisningsdifferentieringen
<ul style="list-style-type: none"> a. Skolernes planer og deres realisering b. Evalueringsresultater c. Uddannelsesaktiviteter på området
At integrere informationsteknologi i skolens fagrække
<ul style="list-style-type: none"> a. Økonomi anvendt (evt. i forhold til kendt behov) b. System- og driftssikkerhed c. Personalets uddannelsesniveau, herunder antal ressourcepersoner
At løfte elever med en svag social baggrund
<ul style="list-style-type: none"> a. Økonomiske resultater b. Andre konkrete resultater af indsatsen
At udvikle skolens faglige kvalitet
<ul style="list-style-type: none"> a. Mål på området b. Graden af målopfyldelse c. De udviklede metoder

Der er i 2012 af forvaltningen formuleret en rammesætning for dagtilbuddenes lærings- og inklusionsindsats. Der foreligger endnu ikke dokumentation for dagtilbuddenes resultater af arbejdet med pædagogiske læreplaner eller et engagerende læringsmiljø (Læring og inklusion i dagtilbud, oktober 2012).

På skoleområdet er der politisk i 2012 vedtaget krav til indholdet i skolernes 7.-10. årgang, og til skolernes arbejde med IT, der endnu ikke er realiserede eller evalueret (Kvalitetsrapport 2012).

Elevernes karakterer ved afgangsprøverne⁵, der ligger på niveau med landsgennemsnittet og synes stabile over årene, renses for socio-økonomiske påvirkninger. Disse beregnede karakterer anvendes til opgørelser af skolernes undervisningseffekter⁶, der i en vis udstrækning synes at have sammenhæng med skolens størrelse. Hovedtendensen er, at de største af de tidligere overbygningsskoler har højere undervisningseffekt end de mindre.

Elevernes søgning til en 10. klasse og ungdomsuddannelse synes mere at handle om geografi end om størrelsen af skolen. Tendensen synes at være, at jo længere afstand til Grenaa, jo færre søger gymnasiet og flere 10. klasse (Norddjurs Kommunes faktaoversigt og Kvalitetsrapport 2012).

Informationsteknologi har alle institutionstypers bevågenhed. På skolerne forberedes "cloud-teknologi". Der findes ikke en opgørelse over skolernes pædagogiske anvendelse af IT teknologi, og det kan derfor ikke vurderes, om der er forskel på anvendelsen af pædagogisk IT og skolens størrelse. Det vurderes, at der anvendes rimelige midler til personalets uddannelse i anvendelse af informationsteknologi (Notat fra kommunens konsulent for skolebibliotek og it af 21. 03. 2013)

Der er i kommunen i samarbejde med Socialstyrelsen et arbejde i gang med tidlig opsporing af børn med ressourcsvg baggrund. Resultater er på vej – de synes positive – men de endelige foreligger ikke. Det synes, som om opgaven kræver betydelig både faglig og social indsigt samt indsats fra forskellige specialister. Opgaven vil bedst kunne løses på kommuneniveau og ikke af de enkelte institutioner (Notat fra kommunen).

Børnebyerne

Eksempler på udnyttelse af muligheder og imødegåelse af udfordringer:

- Dannelse af en klasse med flere lærere på tværs af årgange giver mulighed for differentiering af undervisningen efter elevernes behov
- Læse- og IT-vejledere bruges på tværs af skole og børnehave. Det giver mulighed for øget faglighed i børnehaven, og dette samarbejde rykker

⁵ Denne vurdering er på baggrund af en opgørelse af afgangskarakterer i den tidligere skolestruktur.

⁶ Undervisningseffekten udtrykker, hvordan skolen påvirker elevernes karakter, når der tages højde for elevernes socioøkonomiske baggrund.

- på skoleparatheden. Samtidig er der i børnebyerne større fokus på anvendelse af IT i skolen end i børnebyens børnehaver.
- Børnebyer, som fx pga. flytning af overbygning har overskud af plads, har fysisk gode muligheder for holddeling og særlige lokalebehov. Samtidig har en børneby fx indrettet motorikrum i skolen, som både bruges af børnehaver og dagpleje.
 - Generelt er der ros til, at PALS-projektet sikrer god faglig sparring og faglig opdatering.
 - I børnehavedelen findes eksempler på, at enkeltansatte sendes på kursus, eller at enkeltpersoner har ansvaret for at holde sig fagligt ajour indenfor bestemte emner, og så sørge for at sprede viden til det øvrige personale.
 - Det opleves generelt ikke, at linjefagsdækningen er ringere i børnebyerne end tidligere.

Generelt for børnebyerne gælder det, at man flere steder formår at udnytte fællesskabet på tværs af skole og dagtilbud til at have fokus på et sammenhængende forløb for børnene fra 0–13 år. Samtidig udnyttes flere steder muligheden for tværfaglighed mellem lærere og pædagoger til at sikre både faglig udvikling og social udvikling for børnene, uanset om de aktuelt hører til i skole eller dagtilbud.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

Skolerne søger at langtidsplanlægge kompetenceudvikling for de ansatte, men finder, at det er en udfordring præcist at vide, hvilke kompetencer der på langt sigt er behov for at få udviklet.

Samtidig opleves mulighederne for bred kompetenceudvikling som bedre end tidligere for skoler, der i forbindelse med dannelsen af børnebyerne fik udvidet deres overbygning.

Generelt oplever de store skoler at være fagligt bæredygtige, men også at det er en udfordring at inddrage viden om, hvad der virker og få inddraget den nyeste viden i undervisningen.

I overbygningen og på 10. klassecentret er undervisningen i høj grad baseret med inddragelse af IKT, mens IKT har en mindre rolle i indskoling og på mellemtrinnet.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende læringsmiljøer er det KLK's vurdering:

- At søgningen til ungdomsuddannelserne er geografisk bestemt, således at der er en relativ højere søgning til gymnasiet i Grenaa, jo nærmere man bor på gymnasiet, mens det omvendte gør sig gældende for søgning til 10. klasse
- At der i børnebyerne er fokus på at skabe et sammenhængende forløb for de 0–13-årige på tværs af de traditionelle institutionstyper
- At der i både børnebyer og overbygningsskoler er fokus på anvendelse af pædagogisk IT i skolen
- Dagtilbudsdelen i børnebyerne oplever generelt et efterslæb på anvendelse af pædagogisk IT
- At der i de store overbygningsskoler er en tendens til højere undervisningseffekt end i de mindre

4.3 Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

At daginstitutioner kan modvirke den negative sociale arv og fremme udsatte børns handlemuligheder og livschancer
a. Konkrete resultater af indsatsen
At sikre inklusion i skolerne
a. Specialundervisningens omfang
b. Specialundervisningens omkostning
c. Antal og årsag til henvisning til specialskole
d. Evalueringsresultater på området
At nedsætte den andel af elever, som henvises til specialklasser og -skoler
a. Den konkrete støtte til tilbageførte elever
b. De konkrete støttemuligheder til rådighed
c. Økonomiske resultater

Om daginstitutionernes indsats for at modvirke til den negative sociale arv henvises til afsnittet ovenfor om kommunens rammesætning for dagtilbuddenes lærings- og inklusionsindsats. Konkrete resultater foreligger endnu ikke.

Skolernes arbejde med inklusion vurderes at være omfattende. Der er således i kommunen vedtaget en politik for inklusion og tidlig indsats, der gælder for både skole- og dagtilbudsområdet (Kvalitetsrapport 2012 og Læring og inklusion i dagtilbud, oktober 2012).

Andelen af elever i Norddjurs Kommune, der modtager specialundervisning, er højere end i sammenligningskommunerne, men der

er i Norddjurs Kommune et faldende antal elever der henvises til specialundervisning. Informationer om antal elever fra den enkelte skole, der modtager specialundervisning, er ikke til rådighed. Støtten til elever eller småbørn, som tilbageføres til normalområdet, varetages for en stor dels vedkommende af ressourcepersoner i skole/institution, suppleret af kommunens centrale specialister. Serviceniveauet afhænger derfor af antallet og arten af ressourcepersoner, se ovenfor under 4.1.

For både småbørns- og skoleområdet gælder, at der i det sidste år er visiteret færre til et specialtilbud. Der kan på småbørnsområdet være en vis forskel på, hvordan opgaven gribes an. Forskellene synes at være mere af lokal karakter (organisering af specialteams) end knyttet til institutionernes størrelse eller specialfaglige formåen (Notat om kommunens revisitation, februar 2013).

Det er blevet tilkendegivet i interviewene, at der aktuelt visiteres flere børn til specialundervisning fra de store skoler, som har specialklasserækker, end fra de små, men der er ikke fundet nogen fast forklaring herpå. Det er blevet angivet, at mulige forklaringer kan være, at på skoler med specialklasserækker kender man til tilbuddet og er derfor mere tilbøjelige til at anvende det.

Der er i kommunen ikke beregninger, der giver et samlet billede af de økonomiske effekter af at tilbageføre børn eller elever til normalområdet. En beregning af et formindsket forbrug til specialtilbud vurderes ikke som tilstrækkelig til påvisning af potentialer ved tilbageføringen, men der må anvendes mere avancerede beregningsmetoder, fx cost-benefit- eller cost-effectiveness-analyser.

Børnebyerne

Eksempler på udnyttelse af muligheder og imødegåelse af udfordringer:

- I de små enheder kender børnene relativt mange flere af de voksne, uanset om barnet er eller har været direkte tilknyttet til den voksne. Det giver tryghed for børnene og mulighed for fleksibilitet i udnyttelsen af de ansatte i særlige situationer som ved sygdom, temadage mv.
- Der trækkes på særlig viden fra store skoler om håndtering af fx børn med ADHD
- I skoler med specialklasserækker udnyttes, at elever fra specialklasserækken i et vist omfang deltager i undervisningen på almenområdet. Samtidig er der et tydeligt samarbejde mellem lærere og pædagoger med henblik på øget inklusion
- I overgangen fra børnehave til skole giver nærheden mellem de to afdelinger med fælles tværfaglige temamøder mulighed for allerede fra dag ét i skolen at have kendskab til de vanskeligheder, børnene har

- Det samme gør sig gældende mht. søskende, hvor skolen qua nærheden kan give anbefalinger om en tidligt forebyggende indsats i børnehaven
- At de faglige konsulenter indgår i ressourcecenter og er aktive i normalundervisningen
- Viden fra skolens specialcenter anvendes til styrkelse af inkluderende praksis i børnehaven og ansættelse af tværgående inklusionspædagoger

I nogle børnebyer opleves et volumenmæssigt problem i forhold til inklusion af elever med særlige behov.

Udfordringer:

- Udfordringerne i inklusion er at arbejde med socialt skadede og skrøbelige børn.
- At lærere på almenområder savner viden om inklusion
- Den økonomiske tildelingsmodel med tildeling efter elever og ikke efter klasser giver udfordring i forhold til at have tilstrækkelige ressourcer til at skabe inkluderende miljøer

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

Generelt er der i de store skoler fokus på inklusion, men det opfattes også som en udfordring og en vanskelig opgave. Samtidig gives der udtryk for forskellig holdning til, hvor mange elever der kan inkluderes.

For at sikre inklusion er der fx fokus på, at ressourcerne skal være hos lærerne, så de kan være med til at bestemme, hvordan ressourcerne bedst anvendes. Flere lærere oplever det som en belastning, at der på en stor skole er et større antal elever med uhensigtsmæssig adfærd end på en mindre skole i kraft af, at der i alt er mange elever på skolen.

Der er også eksempler på anvendelse af ledelsesstøttede klasseteams for at styrke inklusion og eksempler på indsættelse af støttepædagog i undervisningen. Begge eksempler er om at styrke inklusionsarbejdet. Udlægningen af midler til specialundervisning giver desuden mulighed for fx tolærerordninger i større klasser, hvilket opleves som fremmede for inklusion. Samtidig udnyttes mulighederne for at sende grupper af lærere på efteruddannelse i inkluderende tilrettelæggelse af undervisningen.

AKT vejledere og andre specialuddannede i inklusion indgår som ressourcer i at støtte lærerne i at gennemføre inkluderende undervisning. PPR opfattes også som en ressource til inklusion i form af sparring af lærerne.

På 10. klassecentret kommer eleverne uden en kendt forhistorie, hvilket for mange giver mulighed for en ny start. Samtidig optager man kun nødig elever, der tidligere har fået massiv støtte i undervisningen, hvis denne støtte ikke fortsætter.

På de to dagtilbudsområder er der afsat særlige, pædagogiske ressourcer til at arbejde bredt med inklusion, og der trækkes på PPR i forbindelse med sparring og konsultativ bistand i forbindelse med at sikre inklusion af børn med særlige behov. INFOBA opfattes som et godt redskab til at sikre ensartethed på tværs i arbejdet med inklusion.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende inklusion er det KLK's vurdering:

- At der ikke er sammenhæng mellem andelen af børn, der udskilles til specialundervisning eller specialpædagogisk tilbud og institutionens størrelse eller organiseringsform.
- At den økonomiske tildelingsmodel med tildeling efter elever og ikke efter klasser giver skoler med lav klassekvotient en udfordring i forhold til at have tilstrækkelige ressourcer til at skabe inkluderende miljøer
- At der i børnebyerne samarbejdes på tværs af faggrænser for at øge inklusion af børn med særlige behov, og at kendskabet til børnene på tværs af skole og dagtilbud i visse tilfælde ses anvendt til en tidlig forebyggende indsats
- At børnebyerne i visse tilfælde trækker på viden omkring børn med fx ADHD fra de større skoler
- At de store institutioner i overvejende grad selv har ressourcer og kompetencer til at håndtere inklusion

4.4 Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

- At skabe tæt samspil mellem forskellige relevante personalegrupper
- a. De formelle samspil mellem personalegrupperne
 - b. Samarbejdets konkrete resultater

Der foreligger ikke særskilt dokumentation på dette område.

Børnebyerne

I interviewene gøres der fra børnebyerne opmærksom på, at der mange steder er et tæt samarbejde mellem dagtilbud, SFO og skole. Det giver for flere af børnebyerne et stærkt fokus på de små og mindre børn fra 0–13 år.

Samtidig udnyttes muligheden for at have et stærkt samarbejde mellem dagtilbud og skole i overgangen fra børnehave til skole. Erfaringerne fra Børneby Mølle er, at det tager tid og kræver et stærk ledelsesmæssigt fokus at etablere et godt samarbejde mellem faggrupperne i børnebyen.

Der er dog usikkerhed omkring, hvor meget kontakt omkring navngivne børn, der må være mellem de forskellige dele af børnebyerne, fx mellem dagtilbud og skoler.

Organisering i børnebyer har nogle steder givet udfordringer for dagplejepædagogerne, der kan komme til at stå fagligt meget alene. Andre steder udnyttes den organisatoriske nærhed mellem SFO, børnehave og dagpleje fx ved at give dagplejerne mulighed for at benytte faciliteter i børnehaven, ved at lade børn fra dagplejen komme i børnehaven i tilfælde af sygdom i dagplejen eller ved at lade pædagoger fra SFO eller børnehave samtidig være dagplejepædagoger.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

Både skolerne og de to dagtilbudsområder oplever stadig overgangen fra daginstitution til skole som en udfordring med hensyn til, hvad det vil sige at være skoleparat. Her peges på, at en konstruktion som i børnebyerne, hvor dagtilbuddet organisatorisk er tilknyttet skolen, vil hjælpe på denne problemstilling. Samtidig opleves tidlig SFO som et godt skridt i den rigtige retning mht. skoleparathed.

Udfordringen opleves større i Grenaa end i Auning, da alle børnene fra dagtilbudsområde Auning skal til samme skole, mens der er flere skoler at aflevere børn til fra dagtilbudsområde Grenaa.

Der er et eksempel på inddragelse af personale fra SFO i undervisningen i den sidste time af skoledagen.

Der er ønske om stærkt almenfagligt læringsmiljø på skolerne, men også ønske om yderligere inddragelse af psykologer og socialrådgivere, evt. ved selv at ansætte.

På skoler med specialklasserække er der et godt samarbejde mellem pædagoger og lærere i undervisningen.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende tværfagligt samarbejde er det KLK's vurdering:

- At børnebyerne i vidt omfang formår at udnytte den fælles organisatoriske ramme på tværs af dagpleje, børnehave, SFO og skole som grundlag for et tværfagligt samarbejde med fokus på sammenhæng i barnets liv og udvikling
- At der i overbygningsskolerne er et tæt samarbejde mellem SFO-pædagoger og lærere samt en opmærksomhed omkring at indgå i tværfaglige samarbejder udenfor egen institution
- At der for de store skoler, hvor der er flere børnehaver, er en udfordring i forhold til at skabe en tilsvarende sammenhæng, og særligt hvad angår overgangen fra dagtilbud til skole. Der søges kompenseret herfor med tidlig SFO og rullende skolestart
- Der er ligeledes en udfordring i dagtilbudsdistrikterne med at samarbejde omkring de enkelte børn ved overgang fra dagpleje til børnehave
- At overbygningsskolerne er opmærksomme på problematikken omkring overgangen fra børnehave til skole og med hensyn til elever fra børnebyerne, der kommer ind på overbygningsskolerne i 7. klasse. Begge overgange opfattes stadig som udfordrende

4.5 Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

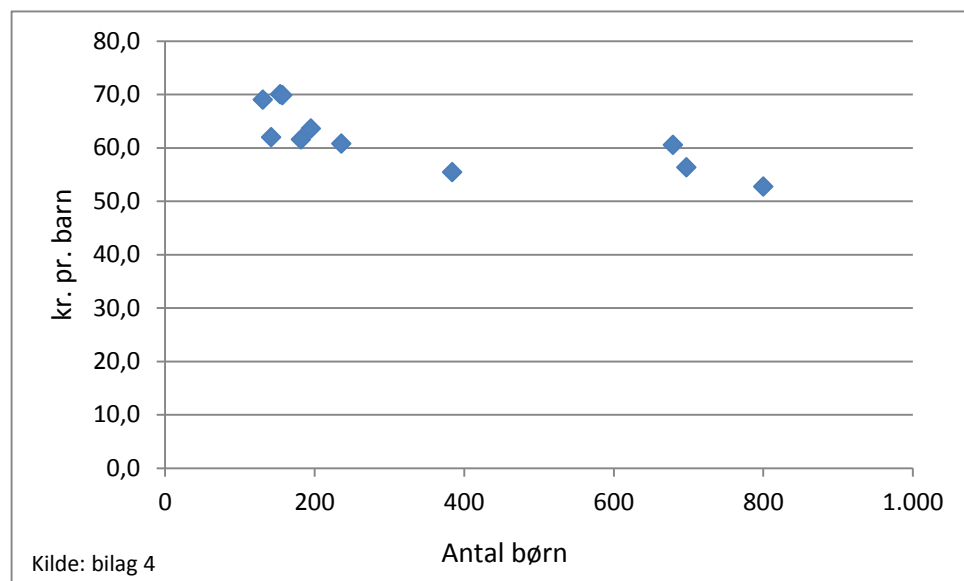
<p>At ændre en skolestruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Økonomiske resultater b. Pædagogiske/faglige resultater c. Ændringer i børnenes faglige udbytte d. Ændringer i klassestørrelse, klassetal
<p>At fastholde den faglige kvalitet under økonomisk pres</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ressourceforbrug pr. barn b. Karakterudvikling ved afgangsprøverne c. Udbuddet af fag d. Skolernes størrelse, timetal, klassekvotienter e. Personalets faglige niveau f. Udviklingen i personalets fravær
<p>At skabe en effektiv folkeskole</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Politiske og forvaltningsmæssige krav og mål for effektiviteten b. Opfyldelsen af krav og mål

- c. Udviklingen i skolernes omkostningsniveau, målt pr. barn
- d. Udviklingen i elevernes faglige resultater
- e. Udviklingen på andre centrale områder

Der er ikke formuleret politiske krav til udviklingen af dagtilbuds og skolers effektivitet.

I figuren nedenfor er angivet den gennemsnitlige pris pr. barn i forholdet til antallet af børn i skolerne.

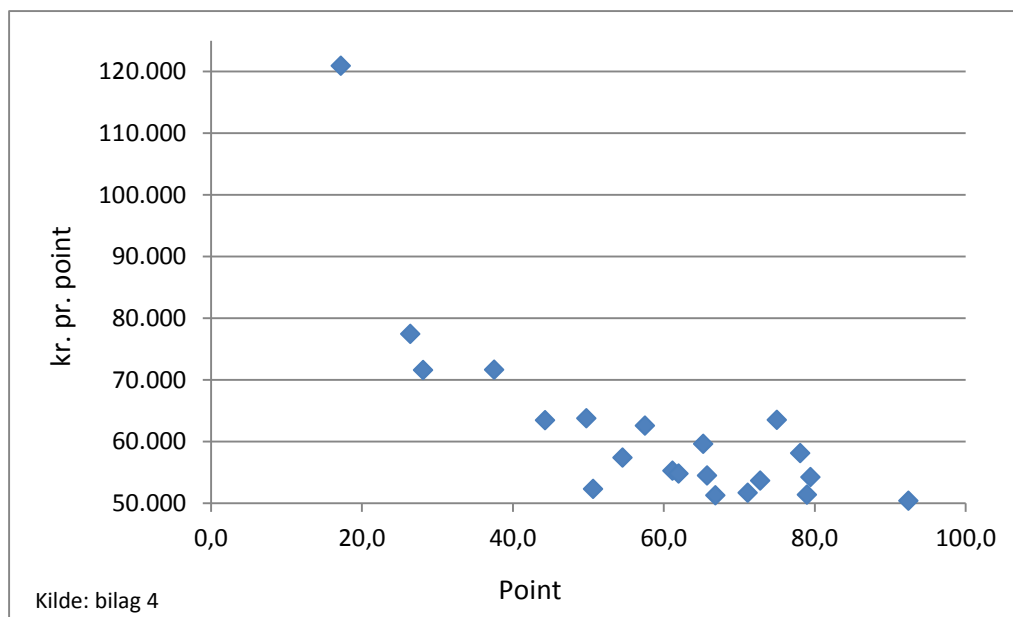
Udgiften pr. barn. i skolerne



Prisen pr. barn i skolen spænder fra 53.000 kr. om året på Auning skole til 70.000 kr. om året i Børneby Allingåbro. Der er en tydelig tendens til, at prisen pr. barn er lavere i de store skoler end i de små. De fire største skoler hører til de billigste og de resterende seks hører til de dyreste. Samtidig er det en betingelse for den laveste pris pr. barn, at skolen er samlet på en matrikel.

På skolerne tildeles den økonomiske ramme i princippet på baggrund af elevtallet på skolen, men derudover tillægges økonomi til de faste udgifter. Børnebyer med et særligt behov får derudover et ekstra tilskud. Med denne model tages der et vist hensyn til, at børnebyerne har et større gennemsnitligt økonomisk behov pr. barn end de store skoler, men der kompenseres ikke for evt. lavere klassekvotienter.

Udgiften pr. point.⁷ i daginstitutioner



For daginstitutionerne skiller de fire dyreste sig ud fra resten ved at have en markant højere pris pr. point end de øvrige. Det er også de fire som har færrest point og dermed også færrest børn.

Blandt de øvrige ligger prisen pr. point fra 50.000 kr. i de billigste institutioner til 64.000 kr. i de dyreste. Den største institutioner er den billigste.

For børnehaverne er der en tendens til, at pladsprisen er nogenlunde den samme på tværs af dagtilbudsområder og børnebyer. Når pladsprisen i nogle børnehaver er væsentligt lavere end gennemsnittet, skyldes det, at de har lokalesammenfald med skolen, som bærer alle udgifter til bygninger mv. De dyreste børnehaver er dog at finde blandt børnebyerne.

På dagtilbudsområdet ses således ikke en systematik i forskellen på pladspriserne i børnebyerne og i de to store dagtilbudsområder. Det kan skyldes, at de to dagtilbudsområder hver består af et antal mindre dagtilbud, og at den økonomiske fordel der kunne ligge i at samle tilbuddet i områderne i fysisk større enheder ikke udnyttes.

Børnebyerne

I børnebyerne er man nødt til at tilpasse sit ambitionsniveau til de ressource, man har til rådighed. Men børnebyerne opfatter sig ikke som små

⁷ Point er en metode til at opgøre antallet af børn efter hvor mange ressourcer de belaster daginstitutionen. De mindste børn tæller således flere point mens de ældste børn kun tæller ét point hver.

økonomiske enheder, da de hver har et samlet budget på 25–30 mio. kr., når budgetterne for hver afdeling lægges sammen.

Børnebyerne skal hele tiden være opmærksomme på, hvordan ressourcerne bruges. Det gælder blandt andet opmærksomhed omkring, at ingen lærere har ikke-udnyttede timer, eller at ressourcerne til efteruddannelse af faglige vejledere planlægges i et flerårsperspektiv.

Lavere klassekvotienter i børnebyerne gør, at økonomien i nogle af dem opfattes som sårbar, og børnebyerne oplever også at blive ramt hårdt ved statistiske ubalancer. Fx hvis der er flere børn med særlige behov, end den anvendte tildelingsmodel giver økonomi til, ved langtidssygdom blandt ansatte eller mange ældre lærere, der snart skal på pension mv. Det kommer blandt andet til udtryk ved manglende mulighed for vikardækning.

For at imødegå den oplevede økonomiske sårbarhed arbejdes der sammen på tværs af afdelinger, fx ved at børn fra dagplejen kan komme i børnehave i tilfælde af sygdom i dagplejen eller ved at have fælles åbning og lukning af SFO og børnehave.

Budgetterne i børnebyerne er delt op efter reglerne i den kommunale kontoplan, der sammen med regler for forældrebetaling i dagtilbud begrænser mulighederne for at flytte ressourcer rundt mellem afdelingerne.

I forhold til efteruddannelse opleves det nogle steder som en udfordring, at budgetterne til efteruddannelse gives til specielle vejledere, og at der ikke er midler til generel efteruddannelse af de ansatte.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

De store skoler giver udtryk for, at selvom de ikke opfatter deres økonomi som decideret god, kan en uforudset udgift på ½ mio. kr. være en udfordring, men det kan også hentes ind igen i løbet af et til to år. Samtidig er det en generel opfattelse, at større volumen giver flere muligheder og en mindre sårbarhed ved fx langtidssygdom, end der er for mindre skoler.

Der er også eksempel på, at der afsættes buffere til eventuelle uforudsete udgifter som fx et øget antal elever med behov for specialundervisning.

De to store dagtilbudsområder oplever, at deres økonomiske volumen giver dem mulighed for at trække andre kapaciteter end pædagoger ind i arbejdet samt at udnytte digitale medier i det pædagogiske arbejde. Der er eksempler på, at der er brugt håndværkere og kunstnere i det pædagogiske arbejde, og på det administrative arbejde er der mulighed for

specialisering gennem ansættelse af sekretærer, pedelfunktion og tværgående IT ressourceperson.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende økonomisk stabilitet er det KLK's vurdering:

- At de store institutioner generelt har en pris pr. barn der er lavere end de små institutioner
- At de større institutioner generelt set har en større økonomisk stabilitet end de mindre. Dette skyldes dels den økonomiske tildelingsmodel på skolerne, og dels det forhold, at større økonomisk volumen i sig selv giver en større økonomisk fleksibilitet
- At børnebyerne er relativt følsomme overfor ikke budgetlagte ekstraordinære udgifter
- At børnebyernes økonomi nok har et forholdsvis stort volumen, men at den økonomiske fleksibilitet begrænses af den lovpligtige opdeling mellem dagpleje, børnehave, SFO og skole internt i børnebyen
- At børnebyerne forsøger at finde utraditionelle løsninger med henblik på at mindske den økonomiske sårbarhed og samtidig fastholde den faglige kvalitet

4.6 Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

At skabe sammenhæng i sammenlagte institutioner
<ul style="list-style-type: none"> a. Resultater af APV-er b. Resultater af lederevalueringer c. Resultater af MUS/LUS
At etablere områdeledelse
<ul style="list-style-type: none"> a. Ledernes uddannelsesniveau b. Resultater af lederevalueringer c. Resultater af MUS/LUS
God skoleledelse + ambitiøse lærere = dygtige elever
<ul style="list-style-type: none"> a. Resultater af APV-er b. Resultater af lederevalueringer c. Resultater af MUS/LUS
At give et kompetenceløft til ledere i institutioner og chefer i forvaltningen
<ul style="list-style-type: none"> a. Ledernes uddannelsesniveau b. Resultater af lederevalueringer c. Resultater af MUS/LUS

Udfordringen vurderes ikke at have sammenhæng med institutionernes størrelse.

Børnebyerne

I de fleste børnebyer er der mindst tre i ledelsen, og alle steder er der stort fokus på at få ledelsen til at arbejde som et team. I ledelserne arbejdes der med at sætte fælles retning for børnebyen og at arbejde med fælles mål og værdier på tværs af afdelingerne.

I en børneby med flere adresser er der eksempel på, at en leder fordeler sin kontortid mellem de forskellige adresser for at vise ledelsesmæssigt nærvær og synlig ledelse. Der gives også udtryk for, at det i nogle børnebyer, som er beliggende på flere matrikler, er en udfordring i forhold til tydelighed i krav og retning fra ledelsen.

Medarbejderne giver udtryk for, at de steder, hvor ledelsen har været kontinuert i hele børnebyens levetid, er der tydelighed i ledelsen og synlig retning for børnebyen. Den fælles, tydelige ledelse opleves som vigtigere end, at børnebyen er samlet på en matrikel. Daglejerne oplever også, at de har fået ledelsen tættere på og oplever mere tydelig ledelse, end før oprettelsen af børnebyerne.

Der gives fra dagpleje og børnehaver i børnebyer udtryk for, at det nogle gange godt kan mærkes, at lederen af børnebyen kommer fra skoleverden. Der er dog i næsten alle børnebyer også en leder med pædagogisk baggrund.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

Skolelederne oplever det som vanskeligere at agere med tydelig ledelse, nu hvor skolerne er blevet større. Det betyder, at der i større omfang anvendes afdelingsledere. For at sikre tydelighed i ledelsens krav til det pædagogiske personale arbejdes der med få og tydelige mål og med processer, der skal sikre ejerskab til målene hos medarbejderne.

Fra lærerne opleves entydigt på alle skolerne, at der er en tydelig ledelse, hvor det er klart, hvad der bliver meldt ud, og hvad målene er. Dog opfattes det som om, der mangler lidt på opfølgning på målene, fordi der bliver sat så meget nyt i gang.

De store skoler er glade for de opgaver, forvaltningen lægger ud til dem, da det forøger skolernes eget selvstyre. Samtidig opleves udlægningen af opgaver som en forøgelse af den administrative belastning.

I de to store dagtilbudsområder er oplevelsen, at de administrative opgaver er overkommelige og ikke overskygger de ledelsesmæssige udfordringer og muligheder i de store områder. Samtidig opleves det som en udfordring, at ledelsen skal spænde over flere dagtilbud på en gang. Det benyttes derfor i stort omfang distanceledelse og selvledelse med lokale koordinatører. Dette opleves positivt af medarbejderne, der på den måde får et større selvstændigt ansvar for tilrettelæggelse af arbejdet.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende et professionelt og tydeligt lederskab er det KLK's vurdering:

- Den ledelsesmæssige udfordring i børnebyerne med fælles ledelse på tværs af skole, SFO og dagtilbud er ikke lykkedes fuldt ud i alle børnebyer, idet der i interviewdelen af undersøgelsen er blevet sagt, at det i dagtilbudsdelen kan mærkes, at lederen af børnebyen kommer fra skoleverden
- At både børnebyer og skoler med overbygning har et ledelsesteam, der afspejler institutionens sammensætning
- Den ledelsesmæssige udfordring på de store skoler med overbygning med at få sat fælles retning for hele skolen er lykkedes, idet medarbejderne i interviews har givet udtryk for høj grad af tydelighed fra ledelsens side

4.7 Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning.

Følgende kvantitative indikatorer gælder for denne udfordring:

At etablere et ligeværdigt samarbejde med forældrene
<ul style="list-style-type: none"> a. Samarbejdets konkrete indhold – antal møder, dagsorden, resultater b. Deltagere i samarbejdet
At samarbejde med forældre i udsatte positioner
<ul style="list-style-type: none"> a. Samarbejdets omfang b. Samarbejdets art og indhold

Alle dagtilbud og skoler har kontakt til børnenes forældre. Der holdes typisk to skole/hjemsamtaler årligt og 1-2 forældremøder på skolerne uanset deres størrelse. Fra skolen deltager klassens lærere (spørgerunde blandt institutionerne 2013).

I dagtilbud holdes forældremøder ad hoc.

Der er ikke informationer om, hvordan samarbejdet med forældre i udsatte positioner er organiseret eller virker.

Børnebyerne

I nogle børnebyer er der et stærkt samarbejde med lokalmiljøet. Der er eksempler på meget aktive forældre, der arrangerer fester, lektiecafe mv. For flere børnebyer er der også støtteforeninger.

I børnehaven er der tradition for en meget stærk kontakt med forældrene, og nogle børnebyer søger at overføre dette til skoledelen.

Der opleves generelt et godt samarbejde med PPR og konsulenterne i skole- og dagtilbudsafdelingen. Dog savnes en tættere tilknytning til Familieafdelingen, som opleves at være meget fjern og isoleret fra almenområdet.

Dagplejepædagogerne oplever, at de er kommet længere væk fra sundhedsplejen efter dannelsen af børnebyerne. Dette opleves som en ulempe, da det i meget stort omfang er de samme børn, begge personalegrupper arbejder med.

Store institutioner – skoler med overbygning, 10. kl.-center samt de to dagtilbudsområder Auning og Grenaa

Generelt opleves et godt samarbejde med lokalmiljøet, men da de store skoler hver dækker en forholdsvis stor geografi, er der ikke den samme tætte kontakt til lokalmiljøet, som nogle af børnebyerne oplever.

Overbygningsskolerne har fokus på kontakten til de uddannelsesinstitutioner, som aftager deres elever efter endt folkeskole, og der er der en holdning om, at der er for mange elever, der kommer i 10. klasse i stedet for at komme videre på en ungdomsuddannelse.

De to daginstitutionsområder har forskellig oplevelse af tilknytning og opbakning fra lokalmiljøet. Auning opfattes som et lokalsamfund med stor opbakning til lokale institutioner, mens Grenaa er en rigtig storby, hvor opbakningen til lokale institutioner generelt er mindre.

Opsamling og konklusioner

På baggrund af de indsamlede data vedrørende de nære samarbejdsrelationer til forældre mm. er det KLK's vurdering:

- At børnebyerne søger at fastholde den tætte kontakt til forældrene, som der typisk er på daginstitutionsområdet i overgangen til skole
- At der omkring nogle af børnebyerne er et aktivt miljø med dannelse af større foreninger
- At overbygningsskolerne har et tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne

- At både overbygningsskoler og børnebyer har en udfordring i forhold til samarbejde med virksomheder, foreninger mv.

4.8 Sammenfattende konklusioner og vurderinger

KLK's konklusioner og vurderinger af skole- og dagtilbudsstrukturen i Norddjurs Kommune knytter an til to i princippet forskellige forhold, der hver især giver nogle opmærksomhedspunkter omkring muligheder og udfordringer for institutionerne. Det ene er institutionernes størrelse, og det andet er organiseringsformen med børnebyer med flere forskellige tilbudstyper samlet i en institution overfor en mere traditionel fastholdelse af én tilbudstype pr. institution (monofaglig) som fx en skole eller en børnehave.

Det er KLK's generelle vurdering på tværs af institutionstyper og størrelser, at der arbejdes med at udnytte de muligheder og imødegå de udfordringer, den enkelte institution oplever i kraft af sin type og sin størrelse. Det betyder også, at der overordnet set ikke er muligheder eller udfordringer på de enkelte institutioner, som der ikke arbejdes med.

KLK's samlede konklusion i forhold til den nuværende skole- og dagtilbudsstruktur i Norddjurs Kommune er, at de vanskeligheder der opleves, både skyldes den valgte struktur, men også at den nuværende struktur med børnebyer er så ny, at den ikke helt er 'kommet på plads'. Der udestår endnu et arbejde med implementering af den nye struktur.

Opmærksomhedspunkter der knytter sig til institutionstype

For børnebyerne er de muligheder, der særligt søges udnyttet, at det er muligt at have et sammenhængende fokus på hele forløbet fra børnene er et år, indtil de er 13. Der er også mulighed for et tættere tværfagligt miljø, når der er medarbejdere med forskellig baggrund i samme institution.

Det opfattes som særlig vigtigt og også som en ledelsesmæssig udfordring at have en tydelig ledelse i børnebyerne, som formår at samle institutionen til én på tværs af de forskellige typer af ydelser. Samtidig er det en udfordring for børnebyerne, at de ikke har en samlet økonomi, men at den af lovgivningen er delt op i en række kasser for hver tilbudstype med mere eller mindre vandtætte skotter imellem.

De monofaglige institutioner med færre tilbudstyper, som skoler eller dagtilbudsområder, søger hver især at udnytte de særlige muligheder, der er for at udvikle en stærk faglighed indenfor netop de aldersgrupper og tilbud, som ligger indenfor deres område.

De store institutioner har særligt udfordringer med hensyn til børnenes overgang fra den ene institutionstype til den anden. Der er et særligt fokuspunkt med hensyn til overgangen fra børnehave til skole og, hvor børnehaver overfører børn til flere forskellige skoler.

Opmærksomhedspunkter der knytter sig til størrelsen af institutionerne

De mindre institutioner oplever udfordringer med at sikre fagligt bæredygtige enheder og stærke faglige miljøer. Det skyldes hovedsageligt institutionernes størrelse, hvor der ofte både er få medarbejdere med særlige kompetencer indenfor fag i skolen (linjefag) eller specielle pædagogiske kompetencer. Desuden gør en mere begrænset økonomi institutionerne sårbare ved ikke-forudsete udgifter eller med hensyn til at have ressourcer til den faglige udvikling.

I børnebyerne søges disse udfordringer imødegået med en lang række konkrete handlinger. Fx ved at faglige resourcepersoner indgår i at støtte det pædagogiske arbejde i børnebyen på tværs af traditionelle skel mellem indsatstyper. Samtidig oplever mange små institutioner en stærk opbakning i lokalsamfundet i form af fx støtteforeninger.

De store institutioner udnytter deres muligheder for at sikre faglig bæredygtighed og stærke faglige miljøer, som de på baggrund af deres størrelse har mulighed for. Dels er der som oftest flere medarbejdere med samme faglige kompetencer, som kan sikre den faglige udvikling sammen, og dels har de store institutioner flere ressourcer til faglig udvikling i kraft af deres størrelse. Samtidig er de store institutioner også mere økonomisk robuste i forhold til ufoudsete eller særlige udgifter, end de mindre.

De store institutioner har et særligt fokusområde med at sikre tydelighed i ledelse bredt i institutionen. Dette søges i skolerne imødegået ved at have få og tydelig mål.

For kommunen som helhed er der en tendens til, at de små institutioner er dyrere pr. barn i institutioner end de større institutioner. Udgifterne til området kan således reduceres, ved at samle institutionerne i større enheder, uden at det vil gå ud over den faglige kvalitet eller børnenes udvikling.

5. Alternative strukturmuligheder

5.1 Direktionens forslag til ny struktur

I forbindelse med nærværende evaluering af strukturen på skole- og dagtilbudsområdet i kommunen ønskes ligeledes en vurdering af strukturændringer, som direktionen har foreslået i forbindelse med budgetbehandlingen i 2011 af budget 2012 - 2015.

Strukturændringen medfører i hovedtræk, at de nuværende 11 skoler, fordelt på 13 matrikler, ændres til fem skoler, fordelt på seks matrikler.

I den nuværende skolestruktur har skolerne en størrelse på mellem 130 elever i den mindste og 800 elever i den største. Der er således tre store skoler med hver 700 – 800 elever.

Strukturændringen forventes at medføre en besparelse på ca. 23 mio. kr. fra året efter, at strukturændringen er gennemført. Dette svarer til en reduktion på ca. 10 procent af udgifterne til folkeskoleområdet i Norddjurs Kommune.

Den nye struktur på skoleområdet er vist i tabellen nedenfor, hvor den sammenholdes med den nuværende struktur.

	Direktionens forslag		Nuværende struktur	
	Antal elever	Klassetrin	Antal elever	Klassetrin
Kattegatskolen	1.059	0 - 9 klasse	679	0 - 9 klasse
Vestre Skole	605	0 - 6 klasse	697	0 - 9 klasse
Auning Skole	800	0 - 10 klasse	800	0 - 10 klasse
Ørsted Børneby	236	0 - 6 klasse	236	0 - 6 klasse
Ny Langhøj/Allingåbro skole	336	0 - 6 klasse		
Børneby Allingåbro			154	0 - 6 klasse
Langhøj Børneby			182	0 - 6 klasse
Ny Glesborg/Ørum skole	526	0 - 9 klasse		
Ørum Børneby			384	0 - 9 klasse
Børneby Glesborg			142	0 - 6 klasse
Børneby Mølle			157	0 - 6 klasse
Toubro Børneby			131	0 - 6 klasse
10. Klassecenter Djursland	195	10. klasse	195	10. klasse
I alt	3.757		3.757	

Forslaget til ny struktur er forelagt som en række enkeltforslag til budgetbehandlingen. Det fremgår ikke af de selvstændige forslag, om der indgår børnebyer i den nye struktur eller ej.

Forslag	Nr.	Besparelse i mio. kr (2012 priser)
Lukning Voldby skole, eleverne flyttes til Vestre skole	301	2,7
Lukning af Toubro skole, eleverne flyttes til Vestre skole	302	3,9
Sammenlægning af Søndre skole og Østre skole til Kattegatskolen	303	Er gennemført
Lukning af Mølleskolen, eleverne overføres til Østre skole	304	6,7
Etablering af én overbygningsskole i Grenaa	305	0,6
Fælles ledelse mellem overbygningsskolen i Grenaa og 10. klassecenter	306	0,5
Sammenlægning af Glesborg skole og Ørum Skole på en matrikel	307	4,0
Etablering af én overbygningsskole i den vestlige del af kommunen	308	Er gennemført
Sammenlægning af Langhøjskolen og Allingåbro skolen på en Matrikel	309	4,2
Fælles ledelse mellem den nye Allingåbro/Langhøjskolen og Ørsted Skole	310	0,7
Opførelse af tre nye integrerede institutioner	318	Er gennemført
Samlet		23,1

De enkeltforslag, som samlet set udgør direktionens forslag til ny struktur på området, er angivet i tabellen nedenfor, påført forslagsnummer fra Omprioriteringskataloget fra august 2011.

I vurderingen af strukturen nedenfor har KLK ikke foretaget en vurdering af, om de økonomiske konsekvenser af forslaget til ny struktur på skole- og dagtilbudsområdet er beregnet korrekt.

Ligeledes har KLK heller ikke foretaget en vurdering af de praktiske muligheder for at ændre skolestrukturen som foreslået, dvs. at vurderingen ikke vil forholde sig til nødvendige bygningsændringer mm.

5.2 KLK's vurdering af direktionens forslag til ny struktur

I vurderingen af direktionens forslag til ny struktur fokuserer KLK udelukkende på det forhold, at der i forslaget er færre og større institutioner. Da det ikke fremgår, om organiseringen med børnebyer fortsætter, kan dette ikke vurderes yderligere, end det er gjort ovenfor.

Generelt vil større skoler have de samme muligheder og udfordringer i forhold til de generelle udfordringer, som der i kapitel 3 er gjort rede for.

Det er KL's generelle erfaring, at større skoler er mere økonomisk rationelle end små. Endvidere tyder en række af konklusionerne i nærværende evaluering på, at der også er sammenhæng mellem den støtte, som vanskeligt stillede børn og forældre kan få, og skolens størrelse. Begge forhold tilgodeses med de ændringsforslag ovenfor, som danner større skoler.

Der er ikke i evalueringen støtte til, at skolens faglige kvalitet og elevernes udbytte har sammenhæng med skolens størrelse, ligesom det modsatte heller ikke er tilfældet – at små skoler opnår bedre resultater end større.

Det vil efter KL's erfaringer være lettere for en stor skole at fastholde en høj kvalitet i undervisningens faglige kvalitet end for en lille, når ressourcængden falder. De foreslåede ændringer af skolestrukturen tilgodeser disse øgede muligheder for økonomisk robuste skoler.

Store skoler har, som også evalueringen viser, lettere ved at tilgodese udviklingen af skolens "små" fag, idet et større lærerantal gør det muligt at danne faglige teams eller lignende med det formål at sikre den faglige udvikling og kvalitet i alle skolens fag. Den mulighed er ikke til rådighed for en skole med et lille lærerkorps.

Det har ikke i evalueringen været muligt at vurdere, om der er sammenhæng mellem skolestørrelse og antallet af elever, der henvises til specialtilbud eller specialundervisning. Den kan derfor heller ikke vurderes, om en ændret skolestruktur, som den foreslåede, vil have konsekvenser for kommunens tilbud eller omkostninger ved specialundervisningen.

Samlet set er det således KKL's vurdering, at direktionens forslag til ny struktur på skole- og dagtilbudsområdet vil give mulighed for at reducere udgifterne til skoleområdet med ca. 10 procent samtidig med, at den faglige kvalitet og elevernes udbytte fastholdes eller øges.

Det skal bemærkes, at der vil kunne være nogle negative effekter fx i form af længere transporttid for nogle elever samt mindre lokal opbakning til de nye større skoler. Mere konkrete vurderinger heraf ligger udenfor rammerne af denne evaluering.

5.3 Folkeskolereform og skolestruktur i Norrdjurs Kommune

Aktuel har regeringen fremsat et udspil, *Gør en god skole bedre*, som vil betyde en reform af folkeskolen. Da forslaget er under forhandling blandt Folketingets partier og endnu ikke vedtaget, kendes det nøjagtige indhold af en reform af folkeskolen endnu ikke. Samtidig er der en igangværende konflikt om lærernes tjenestetid mellem KL og Danmarks Lærerforening, og udfaldet heraf får også betydning for styring og ledelse på skoleområdet i fremtiden.

Det betyder, at det er vanskeligt at vurdere konsekvenserne af forslaget i sammenhængen med skolestrukturen i Norrdjurs Kommune

Reformudspillet lægger op til en ny, sammenhængende skoledag, hvor eleverne er længere tid i skolen, men hvor kravene til indholdet er anderledes end i dag. Bl.a. indføres den såkaldte aktivitetstid, og der er forslag om, at børnene skal være i skole i væsentligt flere timer end i dag. Hvis denne del af forslaget gennemføres, vil det blandt bl.a. betyde, at kommuner, der på nuværende tidspunkt har et gennemsnitligt timetal, der ligger under det vejledende timetal, får en ekstra udfordring med at finansiere reformen, mens kommuner der har et timetal, der aktuelt ligger over det vejledende, vil få lettere ved at finansiere reformen. Det samme gør sig gældende for klassekvotienter, hvor kommuner med klassekvotienter under landsgennemsnittet får større udfordringer med finansiering af reformen end kommuner med klassekvotienter under landsgennemsnittet.

Dette skyldes, at beregningen af den kompensation, kommuner modtager fra staten ved ændring i lovgivning (DUT- kompensation), foretages på beregning af kommunernes gennemsnitlige økonomiske belastning ved lovændringen. Kompensationen fordeles efterfølgende til kommunerne på baggrund af indbyggertal og ikke på baggrund af en konkret individuel vurdering af behovet.

I Norrdjurs Kommune ligger det gennemsnitlige timetal væsentligt under landsgennemsnittet og ikke meget over det lovlige minimumstimetal. Det betyder, at Norrdjurs Kommune vil få en finansiell udfordring ved implementering af skolereformen.

Når indholdet af en kommende skolereform og resultatet af konflikten mellem KL og Danmarks Lærerforening kendes, udarbejder KL en lang række materialer og vejledninger, der skal hjælpe kommunerne med at implementere reformen og styre området i fremtiden.

6. Bilag

Bilag 1 Analysens metoder

Den samlede analyse blev opdelt i faser.

Fase 1: Analyse af generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet med relevans for Norrdjurs Kommune

Under fasen blev udarbejdet en beskrivelse af de generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet med relevans for Norrdjurs Kommune.

Første del af denne analyse var en analyse af de generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet baseret på relevant viden og forskning samt KL's og KLK's erfaringer fra andre kommuner.

Anden del af analysen var en fokusering og vægtning af de identificerede udfordringer med udgangspunkt i de eksisterende forhold i Norrdjurs Kommune.

Analysen fokuserede på, hvad der skulle til for at skabe:

- Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere
- Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.
- Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde
- Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere
- Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklingstiltag og investeringer
- Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder
- Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning

Fase 2: Udvikling af en model for evaluering af den nuværende struktur for skoler og dagtilbud i Norrdjurs Kommune med konkrete parametre til den efterfølgende evaluering

På baggrund af analysen i fase 1 blev udarbejdet en model for evaluering af den nuværende struktur for skoler og dagtilbud i Norrdjurs Kommune.

Evalueringen blev designet med en spørgeramme for interviews af de væsentligste interessenter på skole- og dagtilbudsområdet og med en

række parametre, der knyttede sig til de konkrete beskrivelser og fakta om skole- og dagtilbudsområdet.

Fase 3: Evaluering af den nuværende skole- og dagtilbudsstruktur i Norrdjurs Kommune

Med udgangspunkt i evalueringsmodellen blev der gennemført en evaluering af den aktuelle skole- og dagtilbudsstruktur i Norrdjurs Kommune.

Evalueringen forholdt sig konkret til indholdet af evalueringsmodellen, der var baseret på de beskrivelser og faktaoplysninger, som Norrdjurs Kommune havde bidraget med, og på en række interviews.

Strukturen i afrapporteringen fra evalueringen er bygget op om evalueringsmodellen og er baseret på at give et aktuelt billede af status for Norrdjurs Kommunes skole- og dagtilbudsområde samlet set. Herunder indeholder evalueringen en konkret vurdering af, hvordan den aktuelle struktur på området påvirker udfaldet på de enkelte evalueringsparametre.

Evalueringen vedrører strukturen på det samlede skole- og dagtilbudsområde. Der er ikke tale om en evaluering af den enkelte skole, daginstitution eller børneby. Evalueringen omfatter ikke Anholt Skole og Børnehave.

Interviews med de væsentligste interessenter

Der er gennemført interview med interessenter fra de seks børnebyer, de fire større skoler med overbygning, samt de to rene dagtilbudsdistrikter. Derudover blev faglige konsulenter på forvaltningsniveau og chefen for skole- og dagtilbud interviewet.

Følgende grupper og personer er interviewet:

- En repræsentant for brugerbestyrelserne for hver af de seks børnebyer
- Lederne for hver af de seks børnebyer
- En repræsentant for medarbejdere ved dagtilbud eller SFO for hver af de seks børnebyer
- En repræsentant for lærerne for hver af de seks børnebyer
- En repræsentant for brugerbestyrelserne for hver af de fire større skoler samt 10. Klasse-center Norrdjurs
- En repræsentant for lederne for hver af de fire større skoler med overbygning samt 10. klasse-center Norrdjurs
- En repræsentant for lærerne for hver af de fire større skoler med overbygning samt 10. klasse-center Norrdjurs
- En repræsentant for brugerbestyrelserne for hver af de to rene dagtilbudsdistrikter
- Lederne for hver af de to rene dagtilbudsdistrikter

- To medarbejderrepræsentanter fra hver af de to rene dagtilbudsdistrikter
- Repræsentanter fra forvaltningen herunder læsekonsulent
- Lederen og en medarbejderrepræsentant fra Djurslandsskolen, lederen af PPR, afdelingsleder fra specialklasserække og en specialpædagogisk konsulent

Med henblik på deres mulighed for at forberede sig fik interviewpersonerne tilsendt en interviewguide med angivelser af de temaer, interviewet ville omhandle. Temaerne relaterede sig til de overordnede fokuspunkter i evalueringen som er beskrevet ovenfor.

Feedback workshop

Efter interviewene blev en workshop gennemført, hvor KLK fremlagde de foreløbige indtryk fra analysearbejdet. På workshoppen var der mulighed for, at deltagerne kunne drøfte indtrykkene, så de blev yderligere kvalificeret og nuanceret. Alle de interviewede personer blev inviteret, men ikke alle kunne deltage. Særligt blandt forældrene var deltagelsen lille.

Slutfase: Vurdering af alternativ model for skole- og dagtilbudsstruktur samt afrapportering

Som et alternativ til den eksisterende struktur på skole- og dagtilbudsområdet er et tidligere fremlagt strukturforslag vurderet i lighed med den eksisterende struktur i forhold til de fremtidige udfordringer for skoler og dagtilbud i Norddjurs Kommune, som blev afdækket i fase 1.

På baggrund af analysen, evalueringen af den eksisterende struktur samt vurderingen af det alternative forslag til struktur, har KLK sammenfattet fordele og udfordringer ved hver af de to strukturer (den eksisterende struktur og den alternative model). Beskrivelser og vurderinger sker på et principielt niveau med fokus på størrelsen af og strukturen for skoler og dagtilbud i Norddjurs Kommune. Der er i rapporten ikke taget stilling til den konkrete fysiske placering af skoler og dagtilbud.

Bilag 2 Evalueringsmodel

På de følgende sider er den evalueringsmodel, som er anvendt under analysearbejdet.

Inden en evalueringsmodel vælges, overvejes følgende:

1. Evalueringens område
2. Evalueringskriterier
3. Den viden, som forventes opnået fra evalueringen
4. Evalueringens anvendelse

Ad 1. Evalueringens område

Området for evalueringen er strukturen af kommunens skole- og dagtilbud. Det er beskrevet i 1) kommunens beskrivelser og fakta-oplysninger og 2) dele af beskrivelsen af kommunens generelle udfordringer på skole- og dagtilbudsområdet. Evalueringen er om hele områder og ikke om enkeltinstitutioner.

Ad 2. Evalueringskriterier

Der er ikke på forhånd fastlagt politiske eller andre mål for evalueringen, som kan tjene som evalueringskriterier. Derfor udgøres kriterierne af de fokusområder, som indgår i analysen af de generelle udfordringer for skoler og dagtilbud. Fokusområderne anvendes som generelle temaer, der også indeholder de mere konkrete parametre, som bruges i det konkrete evalueringarbejde.

Ad 3. Den viden, der forventes opnået fra evalueringen

Evalueringen giver kommunen en viden om status for arbejdet i skoler og dagtilbud inden for de kriterier, som er valgt, herunder giver en vurdering af, hvordan den aktuelle struktur på skole- og dagtilbudsområdet påvirker udfaldet. Desuden opnås viden om de struktur- og udviklingstiltag, der kan være behov for at arbejde videre med.

Ad 4. Evalueringens anvendelse

Evalueringen forventes at skabe et kvalificeret grundlag for de politiske drøftelser og beslutninger på skole- og dagtilbudsområdet. For det andet forventes den at bidrage til forvaltningens, institutionernes samt lederes og medarbejderes refleksioner over egen praksis og udviklingsmuligheder.

Evalueringsmodel

Der er anvendt en interressentbaseret evalueringsmodel. Den består af:

- 1. en udfordringsanalyse**
- 2. en fakta-analyse**

Analyse 1-2 giver svar på de kvantitative kriterier, parametre og indikatorer.

3. interview af interessenter

4. workshop for de interviewede

Aktivitet 3-4 med interessenter svarer på de kvalitative kriterier, parametre og evt. indikatorer.

5. konklusioner udarbejdes på baggrund af oplysninger fra interviews, workshop og faktaoplysninger fra Norrdjurs Kommune.

Evalueringsskriterier	Kvantitative indikatorer	Kvalitative indikatorer
Fagligt bæredygtige enheder, der har mulighed for at sikre den faglige udvikling blandt ledere og medarbejdere	<p>At gøre skolernes kvalitetsrapporter til aktive styringsredskaber</p> <p>At gøre ressourcepersoner til en krumtap i institutionernes faglige udvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Antal og art b. Uddannelsesniveau <p>At sikre en større faglighed i skoler</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Antal linjefagsuddannede pr. fag b) Økonomi til efter- og videreuddannelse pr. ansat dagtilbud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkrete faglige udviklingsresultater for ledere og medarbejdere 2. Sikring og anvendelse af stærke ressourcepersoner 3. Arbejdet med tværgående faglige netværk – også på tværs af institutionstype
Læringsmiljøer, hvor der anvendes den nyeste viden om pædagogisk praksis, undervisning, læringsteknologi, digitale løsninger mv.	<p>At anvende de pædagogiske læreplaner i samarbejde med forældrene</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Antal læreplaner b. Tiden til at udfylde og revidere planerne c. Evalueringresultater <p>At skabe et læringsmiljø, der kan skabe engagement blandt børnene</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Hvilke metoder er udviklet? b) Evalueringresultater af metodeudvikling c) Resultater for børnene <p>At skabe alsidig udvikling af elever</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mål på området (politiske, forvaltningens, egne) b) Graden af målopfyldelse c) De konkrete resultater <p>At koble erfaringerne med undervisningsdifferentiering med skolernes udvikling af undervisningsdifferentieringen</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Skolernes planer og deres realisering b) Evalueringresultater c) Uddannelsesaktiviteter på området <p>At integrere informationsteknologi i skolens fagrække</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Økonomi anvendt (evt. i forhold til kendt behov) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udvikling af fagligt stærke og inkluderende læringsmiljøer 2. Arbejdet med praksisudvikling 3. Vurdering af anvendeligheden af IT i skolen eller dagtilbuddet – fordele og ulemper

	<ul style="list-style-type: none"> b) System- og driftssikkerhed c) Personalets uddannelsesniveau, herunder antal ressourcepersoner 	
	<p>At løfte elever med en svag social baggrund</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Økonomiske resultater b) Andre konkrete resultater af indsatsen 	
	<p>At udvikle skolens faglige kvalitet</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mål på området b) Graden af målopfyldelse c) De udviklede metoder 	
Inkluderende og socialt og kulturelt velfungerende enheder med en fleksibel organisering af undervisning og det pædagogiske arbejde	<p>At daginstitutioner kan modvirke den negative sociale arv og fremme udsatte børns handlemuligheder og livschancer</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Konkrete resultater af indsatsen <p>At sikre inklusion i skolerne</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Specialundervisningens omfang b) Specialundervisningens omkostning c) Antal og årsag til henvisning til specialskole d) Evalueringsresultater på området <p>At nedsætte den andel af elever, som henvises til specialklasser og – skoler</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Den konkrete støtte til tilbageførte elever b) De konkrete støttemuligheder til rådighed c) Økonomiske resultater 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbejdet med inklusion 2. Arbejdet med fleksibel organisering
Enheder, hvor andre faggrupper kan inddrages i arbejdet, og hvor der er et tæt samspil mellem lærere, pædagoger og socialarbejdere	<p>At skabe tæt samspil mellem forskellige relevante personalegrupper</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De formelle samspil mellem personalegrupperne b) Samarbejdets konkrete resultater 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbejdet med at skabe enheder, hvor andre faggrupper inddrages i arbejdet med tæt samspil mellem faggrupperne 2. Det konkrete arbejde med netværk

<p>Økonomisk bæredygtige og effektive enheder med mulighed for en fleksibel udnyttelse af driftsbudgettet og økonomisk råderum til særlige udviklings tiltag og investeringer</p>	<p>At ændre en skolestruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Økonomiske resultater b) Pædagogiske/faglige resultater c) Ændringer i børnenes faglige udbytte d) Ændringer i klassestørrelse, klassetal <p>At fastholde den faglige kvalitet under økonomisk pres</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ressourceforbrug pr. barn b) Karakterudvikling ved afgangsprøverne c) Udbuddet af fag d) Skolernes størrelse, timetal, klassekvotienter e) Personalets faglige niveau f) Udviklingen i personalets fravær <p>At skabe en effektiv folkeskole</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Politiske og forvaltningsmæssige krav og mål for effektiviteten b) Opfyldelsen af krav og mål c) Udviklingen i skolernes omkostningsniveau, målt pr. barn d) Udviklingen i elevernes faglige resultater e) Udviklingen på andre centrale områder 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Konsekvenserne for institutionen ved uforudsete udgifter til <ul style="list-style-type: none"> a. langtidssygdom b. ressourcekrævende elever c. bygningerne 2. Mulighederne for særlige udviklingstiltag i budgettet
<p>Et professionelt og tydeligt lederskab i de enkelte enheder</p>	<p>At skabe sammenhæng i sammenlagte institutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Resultater af APV-er b) Resultater af lederevalueringer c) Resultater af MUS/LUS <p>At etablere områdeledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ledernes uddannelsesniveau b) Resultater af lederevalueringer c) Resultater af MUS/LUS <p>God skoleledelse + ambitiøse lærere= dygtige elever</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Resultater af APV-er b) Resultater af lederevalueringer 	<ul style="list-style-type: none"> 1. En klar og tydelig ledelse 2. En ledelse med klare og tydelige faglige og pædagogiske forventninger og krav til medarbejderne 3. En ledelse, der følger op på mål og forventninger gennem dialog

	<p>c) Resultater af MUS/LUS</p> <p>At give et kompetenceløft til ledere i institutioner og chefer i forvaltningen</p> <p>a) Ledernes uddannelsesniveau</p> <p>b) Resultater af lederevalueringer</p> <p>c) Resultater af MUS/LUS</p>	
Nære samarbejdsrelationer til forældre, lokalsamfundet, foreninger, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre dele af den kommunale forvaltning	<p>At etablere et ligeværdigt samarbejde med forældrene</p> <p>a) Samarbejdets konkrete indhold – antal møder, dagsorden, resultater</p> <p>b) Deltagere i samarbejdet</p> <p>At samarbejde med forældre i udsatte positioner</p> <p>a) Samarbejdets omfang</p> <p>b) Samarbejdets art og indhold</p>	<p>1. I praksis at skabe samarbejde med</p> <p>a. Forældrene</p> <p>b. Lokalsamfundet, foreninger, virksomheder og uddannelsesinstitutioner</p> <p>c. Andre dele af den kommunale forvaltning</p>

Bilag 3 Litteratur om generelle udfordringer, kapitel 3

AKF: www.kora.dk

KREVI: www.kora.dk

RUC: www.ruc.dk

EVA - Danmarks Evalueringsinstitut: www.eva.dk

DPU - Danmarks pædagogiske Universitet: www.edu.au.dk

Skolernes Rejsehold: www.skolensrejsehold.dk

Statistikbanken: www.statistikbanken.dk

Ministeriet for børn og undervisning: www.uvm.dk

Væksthus for ledelse: www.lederweb.dk

Udviklingsforum: www.udviklingsforum.dk

1. Egelund, Niels: Folkeskolens udfordringer, Aarhus Universitetsforlag, 2011
2. Alenkær, Rasmus (red): Den inkluderende skole, Frydenlund, 2008
3. Alenkær, Rasmus (red): Den inkluderende skole i et ledelsesperspektiv, Frydenlund, 2009
4. EVA: Ressourcepersoners rolle i den pædagogiske praksis, 2012
5. EVA: Delrapport 3: Kvalitetsrapporten - undersøgelse af kvalitetsrapportens betydning for praksis på skoler og i kommuner, 2011
6. AKF: Svært at evaluere sine kolleger
7. DPU: Børns deltagelse og læring i pædagogisk tilrettelagte aktiviteter, 2011
8. EVA: Bakspejlet 2012
9. EVA: Undervisningsdifferentiering som bærende pædagogisk princip, 2011
10. EVA: Alsidig udvikling, 2009
11. EVA: It i skolen - erfaringer og perspektiver, 2009
12. AKF: Den højt præsterende skole - Hvordan kan skolen løfte elever med svag social baggrund, 2010
13. AKF: Evaluering af loven om pædagogiske læreplaner i dagtilbud, 2007
14. KREVI: Folkeskolens faglige kvalitet, 2011
15. DPU: Kan daginstitutioner gøre en forskel? 2008
16. EVA: Indsatser for inklusion i folkeskolen, 2011
17. AKF: Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud, 2009
18. AKF: Rummelighed i folkeskolen, 2007
19. AKF: Hvordan skal den fremtidige folkeskole være? Et økonomisk studie af værdien af serviceforbedringer blandt forældre til skolebørn, juni 2012
20. KREVI: Økonomi og faglig kvalitet i folkeskolen - hinandens modsætninger, 2012
21. KREVI: Konsekvenser af en ændret skolestruktur, 2010
22. KREVI: Effektivisering i folkeskolen. Muligheder og metoder, 2011

23. EVA: Oversigt over kommunale evalueringer af områdeledelse, 2012
24. EVA: Områdeledelse, Ny struktur på daginstitutionsområdet, 2012
25. AKF: God skoleleder + ambitiøse lærere = dygtige elever, AKF Nyt-artikel, december 2010
26. DPU: Skolen i morgen nr. 6/2011.
27. RUC: Ledelse af dagtilbud under forandring - En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet, 2007
28. EVA: Bakspejlet, 2011
29. EVA: Det gode skole-hjem-samarbejde med forældre i udsatte positioner, 2012
30. Skolerejseholdets anbefalingsrapport, juni 2010
31. Task Force om Fremtidens Dagtilbud: Fremtidens dagtilbud, 2012, Undervisningsministeriet: Vision 2010
32. Væksthus for ledelse: De 100 første dage, 2006
33. Væksthus for ledelse: Ledelse af dagtilbud under forandring, 2007
34. Udviklingsforum: Kvalitet i områdeledelsen, 2008

Bilag 4: Antal børn og budget i de enkelte institutioner

Skoler, økonomi				
	Almenskole, mio. kr	Antal børn	1.000 kr./barn	
Kattegatskolen	41,1	679	60,5	
Vester/Voldby skole	39,3	697	56,3	
Auning Skole	42,2	800	52,7	
Ørsted Børneby	14,3	236	60,8	
Børneby Allingåbro	10,8	154	70,0	
Langhøj Børneby	11,2	182	61,6	
Ørum Børneby	21,3	384	55,4	
Børneby Glesborg	8,8	142	62,0	
Børneby Mølle	11,0	157	69,8	
Toubro Børneby	9,0	131	69,0	
10. Klassecenter Djursland	12,4	195	63,6	
I alt	221,4	3.757	58,9	
Antal børn				
	Almenskole*	Specialklasse*	Dagtilbud**	Dagpleje**
Kattegatskolen	679	48		
Vester/Voldby skole	697		27	
Auning Skole (inkl. 10. kl.)	800	26		
Dagtilbudsområde Grenaa			374	159
Dagtilbudsområde Auning			175	100
Ørsted Børneby	236		67	35
Børneby Allingåbro	154	17	61	31
Langhøj Børneby	182	29	42	32
Ørum Børneby	384		117	43
Børneby Glesborg	142		85	17
Børneby Mølle	157	30	58	17
Toubro Børneby	131		51	31
10. Klassecenter Djursland	195			
Nørager Børnehave			32	
I alt	3.757	150	1.088	466
* Pr. 5 september 2012				
** Forventet 2013				
Kilde: Oplyst af Norddjurs Kommune				

Daginstitutioner – udgifter og antal børn

	Samlet budget , mio. kr.	Udgift pr. point i 1.000 kr.	Udgift pr. Barn i 1.000 kr.	Point	Skønnet gennemsnit af antal børn i 2013
Nørager Børnehave	2,7	71,7	84,5	37,5	31,8
Børnehaven Skovvang	3,2	63,7	67,8	49,8	46,8
Børnehaven Bettebo	3,9	59,6	72,6	65,2	53,6
Børnehaven Nyvang	4,5	58,1	60,7	78,1	74,8
Børnehaven Landsbyen	3,6	54,5	57,4	65,7	62,4
Børnehaven Gymnasievej	3,7	51,7	52,7	71,1	69,8
Skovbørnehaven	2,6	52,3	55,4	50,6	47,8
Børnehaven Regnbuen	4,7	50,4	51,8	92,4	89,9
Børneinstitutionen Vores Hus,	4,3	54,2	67,3	79,5	64,0
Vuggestuen Åboulevarden alm.	4,1	51,4	100,7	79,0	40,3
Skovsprutten	4,8	63,5	70,8	75,0	67,2
Allingåbro Børnecenter	3,4	55,2	55,6	61,2	60,8
Børnehaven Blinklyset	2,8	63,5	67,6	44,3	41,6
Åparkens børnehave	3,9	53,7	53,9	72,8	72,4
Fjellerup Børnehave	3,6	62,5	80,6	57,5	44,6
Glesborg børnehave	3,1	57,4	68,7	54,5	45,6
Bønnerup Børnehave	2,1	120,9	123,4	17,2	16,8
Børnehaven Savværket	2,0	77,5	90,9	26,4	22,5
Børnenes Hus	3,4	54,8	67,3	62,0	50,5
Børnehaven Møllehaven	3,4	51,3	59,3	66,8	57,8
Børnehaven Frihedslyst	2,0	71,6	73,8	28,1	27,3
Samlet	71,8	58,1	65,9	1.235	1.088

Anm: Børn i daginstitution har forskellige vægte med hensyn til budget tildeling vedrørende fagpersonale og direkte børnenrelaterede

Udgifter; 0-1 årige vægter 2,2 ; 2 årige vægter 1,6 og 3-5 årige vægter 1. Tabellen viser det totale budget, både direkte børnenrelaterede udgifter og bygningsdrift m.v.

Børn i dagpleje vægter det samme uanset alder. Dagplejen har sin egen ressourcemodel.