

Fremadrettede skolemodeller og anbefalinger

Afrapportering på evaluering af skolestruktur i Helsingør Kommune

Indhold

1	Baggrund.....	3
2	Formål og indhold.....	5
3	Arketyperiske modeller.....	5
	3.1 Et system.....	6
	3.2 Enkeltenheder (matrikler)	7
	3.3 Flere systemer og distrikter	8
4	Evalueringens anbefalinger	10
	4.1 Faglig bæredygtighed.....	10
	4.2 Differentieret læring	13
	4.3 Samarbejde mellem ledere og personale	14
	4.4 Forældresamarbejdet	15
	4.5 Samarbejde med omverdenen.....	17
	4.6 Sammenlægning af klubber	17
	4.7 Tildelingsmodel og økonomisk bæredygtighed	19
	4.8 Snitflader ift. centeret.....	22
5	Videre proces	23

1 Baggrund

Der er i perioden november 2014 til februar 2015 blevet gennemført en evaluering af skolestrukturen i Helsingør Kommune. Evalueringen tager sit afsæt i den skolestruktur, Helsingør Kommune vedtog i 2012 med sammenlægningen af en række skoler i kommunen til de tre skoler: Helsingør Skole, Espergærde Skole og Snekkersten Skole samt etableringen af det forpligtende samarbejde mellem Hornbæk Skole og Hellebæksskolen.

Evalueringen har skullet vurdere skolestrukturens evne til at levere den bedst mulige kvalitet for børn og ansatte i Helsingør Kommune i en periode, der med implementeringen af skolereformen har været præget af mange store omvæltninger.

Evalueringen er blevet gennemført ud fra den forståelse, at det væsentligste spørgsmål er, hvilke forandringer der skal til for at levere en endnu bedre, fagligt stærk og velfungerende skole for både børn, forældre og ansatte. Derfor har evalueringen beskæftiget sig med alle typer af udfordringer for at levere et stærkt skoletilbud – uanset om udfordringen for skolen handler om skolestrukturen, implementeringen af skolereformen eller noget tredje.

Praktisk set har evalueringen været gennemført gennem tre typer af aktiviteter. For det første er der i forbindelse med afdækningen af udfordringerne i dag blevet gennemført interviews med en lang række mennesker med indsigt i den praktiske virkelighed på skolerne i Helsingør Kommune. For det andet er der blevet afholdt et stort dialogmøde, hvor endnu flere mennesker (dels de interviewede og derudover andre med interesse og viden) med afsæt i resultaterne fra interviewene i fællesskab har udarbejdet bud på, hvordan udfordringerne på skoleområdet kan tackles. For det tredje er der i løbet af processen blevet gjort brug af en styregruppe med medlemmer fra skoler, klubber, forældrebestyrelser mv. Styregruppen har fungeret som sparringspartner for og faglig medspiller i forhold til sorteringen af de forslag, der kom ind på stormødet, og i forhold til den sammenfattende evaluering af strukturen.

Dette dokument sammenfatter evalueringen af *skolestrukturen* og Implements samt styregruppens anbefalinger til tilpasninger af struktur, styring og samarbejdsformer på skoleområdet. Dokumentet indeholder således kun anbefalinger relateret til strukturen og beskæftiger sig ikke med de mange forslag til forbedringer vedrørende andre dele af det daglige arbejde på skoleområdet. Disse forslag, som i sig selv udgør et betydeligt potentiale for styrkelsen af fokusområdet, er dokumenteret i [Evaluering af skolestruktur – Kommenterede løsninger fra stormøde].

Resume af evalueringen af skolestrukturen

Helsingør Kommune har med den nuværende skolestruktur etableret tre store skoler, to mindre skoler og én meget lille skole. Det er en stor omvæltning, der er igangsat i kommunen, og det er forventeligt, at der går tid, inden den nye måde at fungere på er helt på plads. På mange områder er arbejdet godt undervejs, og her er det forventeligt, at der i løbet af de kommende år vil komme et styrket skolesystem ud af bestræbelserne – til glæde for elever, forældre og ansatte.

Som systemet fungerer i dag, er der imidlertid også en række strukturelle udfordringer, som ikke bare vil løse sig med tiden. Disse udfordringer kan samles under tre hovedoverskrifter:

1. Stordriftsfordele og smådriftsfordele skal hjemtages

Den nye struktur med etableringen af store skoler burde give mulighed for at høste fordelene ved at være større enheder: eksempelvis fordele relateret til etableringen af stærkere faglige fællesskaber, muligheden for at optimere klasser på tværs af matrikler og muligheden for specialisering på matrikler.

Som det fungerer nu, har Helsingør Kommune imidlertid ikke for alvor mulighed for at udnytte disse fordele, medmindre der åbnes for større fleksibilitet i forhold til eksempelvis sammenlægningen af klasser på tværs af matrikler og 24-elevreglen.

Samtidig er skolerne (særligt de store) udfordret af, at ulemperne ved at være en større organisation er blevet tydelige. Dels i forhold til oplevelsen af større afstand til ledelsen, dels i forhold til muligheden for at involvere forældre og elever i meningsfuld dialog om skolens udvikling.

2. Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på store skoler skal styrkes

De nye, større skoler har visse steder medført en udfordring i forhold til den lokale skoleledelses evne til at træffe beslutninger hurtigt og effektivt. Det medfører samtidig, at der opstår frustrationer, når ledelserne lokalt opleves at have mistet beslutningskraft. Det skaber frustration, fordi nødvendige beslutninger forsinkes, og det skaber frustration, fordi følelsen af lokalt engagement daler, når det opleves, at beslutninger træffes på større afstand og med mindre dialog med medarbejdere.

3. Samarbejdet mellem forældre og institutioner skal styrkes

Med de større institutioner har opgaven for forældresamarbejdet i bestyrelserne også skiftet karakter. Skolebestyrelserne sidder pludselig med meget store og komplekse organisationer, og det opleves for mange forældre som mere uoverskueligt og måske mindre relevant at involvere sig i bestyrelsesarbejdet. Derfor bør der gøres en indsats for at støtte forældrebestyrelserne i deres arbejde, så det bliver meningsfuldt for flere forældre at engagere sig på de store skoler. Samtidig opstår der med den nye struktur et vakuum i forhold til meningsfuld forældreinvolvering på den enkelte matrikel. Her er der behov for at finde en model for involvering af forældre i en dialog om den nære drift. En sådan model skal selvfølgelig ikke konkurrere med skolebestyrelsens arbejde, men skal gøre det muligt at skabe dialog og engagement med forældrene på den enkelte matrikel.

Evalueringsens helt overordnede anbefalinger kunne derfor forsøgsvis formuleres som:

Helsingør Kommune bør fastholde og etablere store skoler, der kan høste de faglige og administrative gevinster ved størrelsen – men samtidig sørge for, at fordelene ved de små enheder (nærhed, ejerskab og lokalt engagement på og omkring skolerne) fastholdes. Derfor bør Helsingør Kommune:

- Sætte ledelserne fri til at udnytte stordriftsfordelene (både de faglige og de administrative) – og skabe muligheden for at udnytte dem, hvor de ikke er til stede i dag (på mindre skoler).
- Accelerere arbejdet med at skabe meningsfulde rammer (herunder klarhed om ansvar) for ledelse og dialog – med særligt blik for at styrke ledelsernes og medarbejdernes mulighed for at tage ansvar for den daglige drift på de enkelte matrikler inden for de store skoler.
- Finde en ny model for samarbejdet mellem skoler og forældre. Der er dels behov for at skabe en model, der gør det muligt for en større andel af kommunens forældre at fungere som bestyrelsesmedlemmer på de store skoler. Der er ydermere behov for at finde en model for den nære involvering af forældre på den enkelte matrikel.

2 Formål og indhold

Dette notat er udarbejdet i forbindelse med evalueringen af skolestrukturen i Helsingør Kommune i februar-marts 2015 som samlet afrapportering samt oplæg til Børne- og Uddannelsesudvalgets diskussioner om den fremadrettede indretning af folkeskolen i Helsingør Kommune.

Notatet indeholder evalueringens anbefalinger til udvalget. Styregruppen er enige om en lang række emner og anbefalinger, men har på visse områder forskellige syn på løsninger. Det tydeliggøres i notatet, hvor styregruppen har divergerende opfattelser, og det fremgår ligeledes meget tydeligt, hvad der er Implements indstilling.

Foruden de anbefalinger, der fremstilles i notatet, indeholder afrapporteringen på evalueringen en oversigt over konkrete forslag, der er udarbejdet på et stormøde i kommunen d.22. januar 2015. På stormødet deltog både medarbejdere, ledere, forældre og politikere, der i blandede grupper var med til at udarbejde forbedringsforslag inden for en række temaer med afsæt i de udfordringer, som forinden var identificeret gennem interviews. Den samlede liste over forbedringsforslag indgår som bilag i afrapporteringen med styregruppens anbefalinger til, hvordan der bør arbejdes videre. Der er allerede igangsat mange initiativer på skoleområdet i Helsingør Kommune, og evalueringsprocessen medvirker til at bekræfte, at man i mange henseender er på vej i den rigtige retning. Processen er også med til at tydeliggøre områder, hvor der kan gøres endnu mere, og forbedringsforslagene er interessenternes bud på, hvordan det kan ske.

Notatets opbygning:

Kommissoriet for evalueringen fremhæver, at der skal tages stilling til strukturen, og hvordan den understøtter en lang række mål – herunder særligt børnenes trivsel og læring, udvikling af stærke faglige miljøer, økonomisk bæredygtighed og samarbejdet omkring skolen.

For at kunne diskutere disse emner i relation til den valgte struktur organiseres notatet ift. tre overordnede arketyperiske strukturelle modeller for skolen og forholder den nuværende struktur til disse arketyperiske modeller. Dette gøres for at tydeliggøre, hvilke fordele og ulemper der er indbygget i den nuværende struktur samt for at illustrere, hvilke elementer det i den givne situation er ønskværdigt at indarbejde fra andre modeller. De strukturelle modeller, der præsenteres i notatet, sætter rammen for behandling af temaer samt anbefalinger ift. dette meget komplekse område, men har derudover ikke noget selvstændigt formål. Struktur og organisering skal først og fremmest sætte børnenes behov i centrum og sikre deres fortsatte trivsel og læring. Det arbejdes der dagligt med på de enkelte skoler, i SFO'er og klubber samt i centeret.

Diskussionen af de forskellige overordnede strukturelle modeller og særligt den model, Helsingør i øjeblikket har valgt, inddrager løbende data fra de mange interviews, der er blevet afholdt med interessenterne omkring folkeskolen i kommunen. Herved er fordele eller ulemper ved den eksisterende model underbygget af interviewdata og eksemplificeret, hvor det er relevant.

Notatet har tre hovedafsnit:

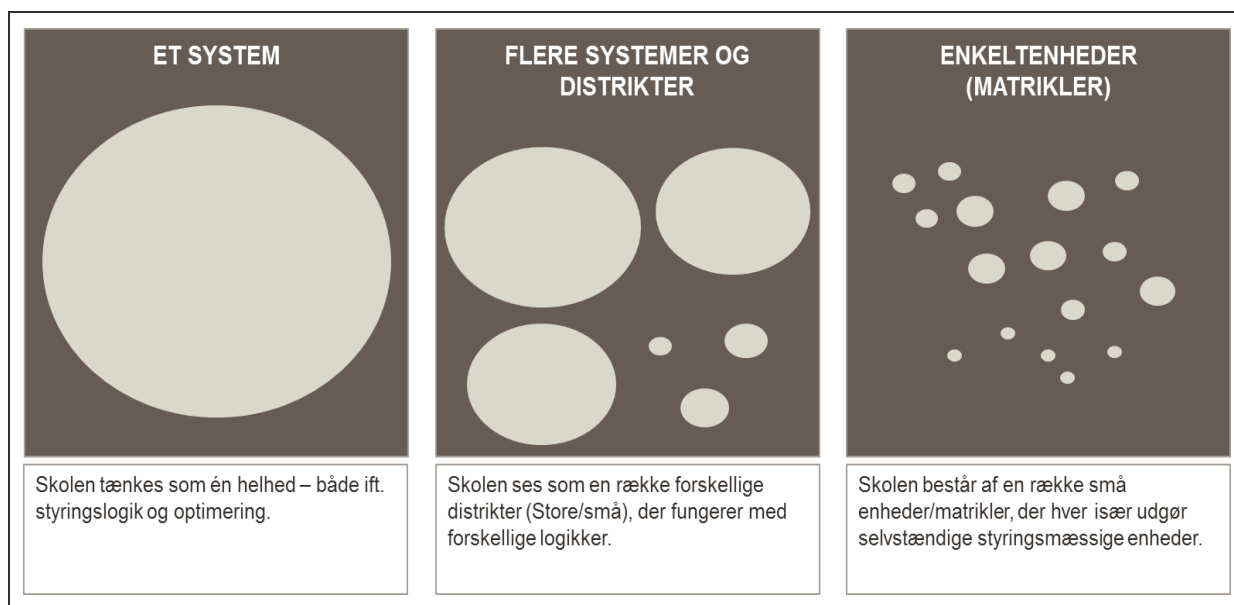
1. **Arketyperiske modeller** – Dette afsnit beskriver i generelle termer de forskellige modeller og oplister de fundamentale fordele og ulemper ved hver model. Afsnittet opsummerer også fordele og ulemper ved den konkrete struktur, der er valgt i Helsingør Kommune.
2. **Evalueringens anbefalinger** – Afsnittet behandler de vedtagne indholdsemner for evalueringen og kommer med anbefalinger ift. de strukturelle modeller.
3. **Videre proces** – Afsnittet beskriver processen for videre behandling af afrapporteringen.

3 Arketyperiske modeller

Der findes utallige måder at strukturere skolesystemet på i en kommune, alt afhængigt af hvor mange enheder der er, hvordan man ønsker at kunne styre, samt hvilket økonomisk råderum man har. I forbindelse med evalueringen er der arbejdet med tre overordnede arketyperiske strukturelle modeller, der placerer sig på et kontinuum, ift. hvor omfattende styringshederne er. Dette gøres i høj grad for at illustrere, hvordan hver model har forskellige karakteristika, der er gode for skolen, men at der også ved hver model er udfordringer, der skal takles, hvis de skal fungere i praksis.

Det skal påpeges, at de identificerede ydermodeller ikke nødvendigvis er realistiske eller ønskværdige i deres rene form, men de har hver især bestemte fordele, der kan være nyttige. Ved at opstille arketyperne er det lettere at diskutere, hvilke fordele der fra forskellige modeller er relevante og kan søges indarbejdet i en eksisterende og mere moderat model.

Den eksisterende skolestruktur i Helsingør Kommune minder mest om den midterste arketyriske model. I behandlingen af evalueringens temaer tager de strukturelle diskussioner udgangspunkt i den eksisterende struktur og de konkrete fordele og ulemper, der ses ved denne. Diagrammet nedenfor illustrerer de overordnede forskelle mellem de tre modeller.



Inden for hver model er der en række parametre, man kan skrue på for at styrke strukturen og få den til at hænge bedre sammen ift. de indbyggede ulemper, der forekommer i alle strukturer. Konkret kan det være organisering af ledelse og ansvarsområder, specialisering af faglige tilbud, indsats i særlige grupper af børn, hvordan man understøtter dialog og samarbejde i teams, arbejder med fælles standarder eller understøtter kultur og identitetsskabelse.

I den fremadrettede udvikling af folkeskolen i Helsingør Kommune er det væsentligt at fremhæve, at der vil være en afvejning eller et iboende dilemma mellem på den ene side at kunne tilbyde en ensartet kvalitet på tværs af alle skoler – og muligheden for nærdemokrati på den anden side. Det er vanskeligt at prioritere begge samtidigt, idet en høj ensartet standard kræver en stærkt koordineret indsats og dermed kompromisser ift. beslutninger og ønsker på den enkelte skole.

De tre modeller giver forskellige betingelser for tværgående styring og nærhed. Generelt gør det sig gældende, at jo længere man kommer mod en ren model med "Et system", jo bedre styringsmæssige betingelser har man for at optimere økonomisk og i vid udstrækning også fagligt. Omvendt vil det gøre sig gældende, at jo længere mod en model med "enkeltenheder" man kommer, jo bedre betingelser vil der være for at sikre tæt dialog mellem skolernes øverste ledelse og medarbejderne. Kunsten er at finde den svære balance mellem ydermodellerne og de iboende dilemmaer. Løsninger, hvor man opnår flest mulige fordele og færrest ulemper ved den valgte struktur.

3.1 Et system

Den første model er mest omfattende rent styringsmæssigt. Her opfattes hele skolesystemet som én samlet styringsenhed, hvor der er mulighed for at optimere fuldt ud på kryds og tværs af strukturen. Det vil sige, at man frit kan vælge at lægge klasser sammen – strukturere specialtilbud eller specialisere enkelte afdelinger ift. faglighed, alderstrin eller andre parametre. Det følger heraf, at der er tale om én budgetmæssig enhed.

Modellen kan også ses som en koncernmodel med en overordnet skolechef samt en række underliggende ledelseslag. "Koncernen" kan både være organiseret ift. fagområder eller børnenes

alder. Uanset ligger der ofte i koncernen en overvejelse om optimering af fælles administration og støtteressourcer, så man bedre kan udnytte fordelene ved større skala.

Nedenstående tabel opsummerer iboende fordele og ulemper ved modellen "Et system". Det er væsentligt at bemærke, at der ikke er sammenhæng mellem fordele og ulemper på tværs af tabellen. De to kolonner skal således læses uafhængigt af hinanden.

Fordele	Ulemper
Mulighed for stærkere faglig udvikling samt rekruttering til specialområder.	Det kan være sværere at skabe lokalt ejerskab og engagement under én fælles identitet.
Mulighed for klasseoptimering på tværs af enheder – det er mere enkelt at nedlægge/tilpasse til børnetal. Den model, hvor det nemmest er muligt at sikre bæredygtighed rent økonomisk.	Det kan være vanskeligt at skabe sammenhæng til folkeskolens formålsparagraf om understøttelse af demokrati.
Større udnyttelse af tværfaglighed – optimering ved at samle undervisning eller tilbud.	Vanskeligt at give plads til decentral udvikling og innovation (afhængigt af opbygning).
Kort til eksekvering på øverste niveau, hvor der er én overordnet leder – mulighed for stor enighed i den resterende skoleledelse med mere ensrettede incitament.	Skal ledes som en koncern, hvor der kun er én overordnet skolechef. Det har tendens til at give større enheder og også en samling af støttefunktioner – udfordring for dialog og nærhed.
Større fleksibilitet i arbejdskraft – kan placeres der, hvor der er behov (intern vikardækning samt fordeling af medarbejdere efter behov).	Kræver en stærkt kommunikerende ledelse, der kan favne hele organisationen og være i tæt dialog med forældre og medarbejdere. Ellers kan det være vanskeligt at fastholde mening og oplevelsen af sammenhæng hos medarbejdere og familier.
Større potentiale for tydelig fælles retning for hele skolens udvikling.	Har ulemper ved skala – det er en tung organisation.
Mulighed for at tilgå inklusionsopgaven bedre – samlede hold og større kvalitet.	Nærdemokratiet kan blive begrænset med kun én skolebestyrelse.
	Lang vej til ledelsen fra den enkelte afdeling.
	Geografisk kan det være udfordrende at optimere – ift. børnenes bopæl og kammerater.

Med valget om at etablere tre store skoler og en tildelingsmodel, der understøtter optimering og skala, får man i princippet en række af de fordele, der ligger i "Et system"-modellen. Med dem følger potentielt en række af de ulemper, der også er præsenteret – nemlig udfordringer omkring afstand til ledelsen eller manglende lokalt ejerskab.

3.2 Enkeltenheder (matrikler)

I den modsatte ende af kontinuummet findes en model, hvor alle matrikler udgør styrimsmæssigt selvstændige enheder med eget budget. Her findes én skoleleder for hver matrikel, der har råderet til

at optimere inden for eget område, men herudover skal forhandle og koordinere, hvis der skal laves løsninger med andre.

Ligesom det er tilfældet med den første model, er der en række fordele og ulemper forbundet med en strukturel model baseret på enkeltenheder. De er følgende:

Fordele	Ulemper
Der er mindre behov for delegering – beslutninger kan træffes på stedet – hurtigt fra tanke til handling.	Vanskeligt at optimere økonomisk og fagligt – stor sårbarhed ift. begge parametre.
Medarbejderne er set og kendt af lederen.	Store krav til kompetencer – mange funktioner – man skal være blæksprutter.
Der er mulighed for en stærk identitet og stor lokal stolthed.	Vanskeligt at optimere ressourcer.
Mulighed for faglig udvikling (plads).	Vanskeligere at sikre faglig udvikling og kvalitet – det bliver meget mere personafhængigt.
Mulighed for stærk geografisk sammenhæng mellem skole og bopæl.	Der er uenighed i styregruppen, men der ses en udfordring i at skabe attraktive fuldtidsstillinger ift. visse funktioner (tynde fag eller specialfunktioner) og dermed en rekrutteringsudfordring.
Nærhed til beslutningerne og mulighed for tæt dialog om beslutninger, hvilket giver større engagement i dagligdagen.	I forlængelse af ovenstående er der en udfordring ved at løfte inklusionsopgave inden for hver enkelt enhed, hvilket nødvendiggør et større samarbejde.

Med valget om at bevare nogle af de mindre skoler som selvstændige enheder, har man samtidig nogle af elementerne fra "Enkeltenheder"-modellen. Folkeskolen i Helsingør Kommune har således elementer af begge ekstremer, hvor det samlede skolesystem i praksis fungerer med to forskellige logikker, afhængigt af om der er tale om de store skoler eller de små.

3.3 Flere systemer og distrikter

Den sidste model, der bedst kan beskrives som en blanding af de to ydermodeller, minder mest om den model, der er i Helsingør Kommune nu. I princippet giver denne blandingsmodel mulighed for, at man skal kunne opnå nogle af de fordele, der er ved begge ydermodeller, således at det både er muligt at optimere økonomisk og fagligt, samtidig med at man i en eller anden udstrækning fastholder det unikke ved de enkelte enheder og dermed sikrer en større grad af medbestemmelse og engagement hos forældre, elever og medarbejdere. Betingelserne for at bevare det lokale særpræg og medbestemmelse er særligt til stede i de mindre enheder, der fortsat fungerer som selvstændige styringsmæssige enheder med kort afstand fra øverste ledelse til medarbejderne.

Selvom modellen på papiret burde give fordele fra begge ydermodeller, er det evalueringens overordnede vurdering, at folkeskolen i Helsingør Kommune i øjeblikket fungerer på en sådan måde, at man ikke opnår de fulde gevinster, der ellers burde kunne realiseres med strukturen. I praksis får man færre fordele, men flere ulemper ved begge ydermodeller.

Nedenfor er oplyst fordele og ulemper, der er identificeret ved den faktiske struktur i Helsingør Kommune. Der er altså ikke tale om fordele og ulemper ved en teoretisk model, men i stedet fordele og ulemper ved den konkrete organisering af folkeskolen i Helsingør Kommune. Disse er dels identificeret af styregruppen for evalueringen, dels af interessenterne gennem de indledende interviews.

Fordele	Ulemper
Mulighed for variation i skoleudbuddet (fordel for børn med mange forskellige tilbud, forældre og måske for medarbejderne, der dog skal håndtere større kompleksitet).	Uens mulighed for forældreindflydelse – varierer fra store skoler til små.
Mulighed for driftsoptimering på større skoler. Har på papiret fordele fra "Et system", men ikke i praksis.	Uens mulighed for at udvikle fagligt miljø.
Faglig styrke på de store skoler.	Uhensigtsmæssig ressourceanvendelse – dyre, mindre enheder og manglende optimering.
Små skoler har flere fordele ift. enkeltenheder (nærdemokrati, identitet, engagement).	Uens snitflader til centeret – mindst to modeller for hver ydelse, hvilket kræver flere ressourcer.
Mulighed for stærk geografisk sammenhæng mellem skole og bopæl.	Det er en fragmenteret og uens ledelsesopgave – skolelederne har meget forskellige vilkår og opgaver.
Nærhed til beslutningerne samt oplevelse af mening med dagligdagen.	Manglende mulighed for reel driftsoptimering.
Mulighed for at tilgå inklusionsopgaven bedre – samlede hold og større kvalitet.	Udfordring omkring kommunikation fra ledelse til medarbejdere – Afstanden opleves som værende meget stor til tider.
	Der ses en udfordring med at opretholde og udvikle kvalitet på mindre skoler.
	Udfordring omkring faglig kvalitet – hvad koster det egentlig med den eksisterende struktur at leve op til målsætningen om, at 95% skal gennemføre en ungdomsuddannelse.
	Det forpligtende samarbejde er meget vanskeligt at lykkes med uden en koncernstyring. Det er udfordrende som driftsmodel.

4 Evalueringens anbefalinger

Evalueringen har til formål at forholde sig til, hvordan strukturen lever op til de oprindelige mål med at gennemføre strukturændringen, men også fremadrettet, hvordan strukturen understøtter målsætningerne med folkeskolereformen samt en række andre emner detaljeret i kommissoriet.

Det er vurderingen, at skolestrukturen i Helsingør Kommune ikke fuldt ud realiserer de gevinster, der følger af den struktur, man har truffet beslutning om at indføre for et par år siden. Det vil sige en skolestruktur, der både giver skalafordele og mulighed for økonomisk optimering, samtidig med at den i udvalgte geografiske områder fastholder nærdemokratiet.

Afsnittet forholder sig til, hvordan man konkret kan få flere fordele fra både "Et system"-modellen samt "Enkeltenheder"-modellen med den struktur, der er valgt.

Afsnittet detaljerer desuden, hvordan den eksisterende model kan forbedres ift. de punkter, der er identificeret som udfordringer lige nu – dvs. de ting som interessenterne peger på, udgør en udfordring for folkeskolen og børnene i hverdagen. Det er væsentligt at pointere, at der er områder (udfordringer), der ikke nævneværdigt behandles i dette afsnit, fordi interessenterne og Implement vurderer, at der er forbedringer undervejs allerede, der kan løse de udfordringer. Disse kommenteres i højere grad i forbindelse med opsamlingen på de indkomne forslag fra stormødet d.22. januar 2015, der findes i et separat dokument. Det gælder eksempelvis en konkret udfordring ift. hvordan man skaber tid til fælles planlægning.

4.1 Faglig bæredygtighed

Den nuværende struktur blev indført for at sikre bæredygtig faglig udvikling og miljøer – særligt på de store skoler, der blev slået sammen. Det har man til en vis grad opnået, selvom implementeringen af folkeskolereformen også har medført, at det tværgående samarbejde mellem skoler er reduceret en smule til fordel for fokus på reformimplementering på den enkelte matrikel.

Hvis det faglige potentiale i højere grad skal indfries, bør det overvejes at specialisere tilbuddene yderligere inden for og på tværs af skoler. En oplagt model kunne være en yderligere opdeling af tilbuddene ift. alderstrin (indskoling/udskoling) – ligesom der nu er truffet beslutning om at gøre i Snekkersten-distriktet. Dette kunne have en positiv indflydelse på de faglige miljøer ved at sikre, at lærere og pædagoger, der arbejder med de samme alderstrin, er placeret på de samme matrikler og dermed lettere kan etablere miljøer med kritisk masse.

Her skal man dog være opmærksom på, at der for børnene vil komme overgange, der kan opleves som større end de overgange, man oplever i dag, fordi hele ens hverdag skifter fysiske rammer, når man går fra indskoling til udskoling. Samtidig skal der være opmærksomhed på at sikre sammenhæng i børnenes samlede skolegang fra 0.-9. klasse. Det skal sikres, at indskoling forbereder børnene på mellemtrin, at mellemtrin forbereder til udskoling, og at udskoling forbereder til ungdomsuddannelse. Det kan eksempelvis understøttes gennem dialog og koordination mellem lærere, ledere og pædagoger på tværs af indskoling, mellemtrin og udskoling.

Faglig specialisering kan også ses som en vej til at positionere og differentiere Helsingør Kommune i konkurrencen om at tiltrække børnefamilier som fastlagt i den overordnede vision og strategi for kommunen.

4.1.1 Strategiske valg og anbefalinger

For at sikre større faglig bæredygtighed i det samlede system er der følgende anbefalinger. Igen er det tydeliggjort, hvad Styregruppens indstilling er samt hvorvidt Implement har en selvstændig anbefaling.

Der er i styregruppen enighed om, at den nuværende model med mindre skoler og nogle meget store skoler ikke er tilstrækkelig stærk. At den nuværende model specifikt ift. Hornbæk og Hellebæk ikke synes holdbar, skyldes, at det forpligtende samarbejde viser sig vanskeligt at realisere uden en stram styring oppefra. Der er imidlertid ikke enighed om, hvad den rigtige løsning er. To modeller har været diskuteret.

- Model 1: Sammenlægning af Hellebækskolen og Hornbæk skole*

I denne model etableres en større enhed på tværs af matrikler efter samme model som de nuværende tre store skoler i Helsingør Kommune. For denne model taler, at der vil være mulighed for at høste fordelene af samdriften (både i forhold til fleksibilitet i klassedannelser, etablering af faglige miljøer og muligheden for at skabe stillinger, der er tilstrækkeligt attraktive på specialiserede/smalle fagligheder). Ulemperne ved denne model vil være de allerede konstaterede udfordringer ved etableringen af store skoler samt den geografiske spredning (der vil være meget langt mellem skolerne, hvilket gør det sværere at udnytte stordriftsfordele relateret til at placere elever mere frit i forhold til klasse størrelser eller specialisering).
- Model 2: Yderligere støtte til Hornbæk skole og Hellebækskolen*

Alternativt bør Hornbæk og Hellebækskolen støttes ad anden vej for ikke at tabe kvalitet i forhold til de større skoler. Det vil dels betyde et behov for en styrkelse af støtten til skolerne ved at overføre opgaver fra skolen til centeret eller andre skoler. Det gælder fx administrative opgaver, understøttelse af IT eller reducerede krav om deltagelse i fælles udviklingsopgaver. Fagligt kan der være tale om støtte til at undervise i smalle fag, hvor det kan være vanskeligt at tiltrække kompetencer til tidsmæssigt meget begrænsede stillinger. Det vil på længere sigt sandsynligvis også være nødvendigt at tilføre flere midler til de mindre skoler, hvis man forventer samme kvalitet på disse skoler, som man vil kunne opnå på de større skoler, der kan optimere på tværs.
- Det er **Implement's anbefaling**, at der arbejdes hen imod en løsning, hvor Hellebækskolen og Hornbæk skole slår sig sammen til én skole. Dette er baseret på en antagelse om, 1) at denne struktur skaber en mere robust model, der har størst sandsynlighed for at kunne levere den nødvendige kvalitet, også i fremtiden, og 2) at denne model også vil skabe større homogenitet i skolerne på tværs af kommunen og dermed bedre mulighed for administrativt og styringsmæssigt at understøtte skolerne.

I relation til Tikøb skole er der i styregruppen ikke enighed om den bedste løsning ift. at sikre fremadrettet faglig og økonomisk bæredygtighed. Følgende modeller har været diskuteret:

- Model 1: Sammenlægning af Tikøb Skole og Espergærde Skole*

Tikøb Skole fungerer i dag som en selvstændig skole med et enkelt spor fra 0.-6. klasse. I modellen slår Tikøb Skole og Espergærde Skole sig sammen styringsmæssigt, men der drives fortsat skoletilbud på den eksisterende matrikel i Tikøb. For denne model taler, at man i højere grad kan udnytte faglige ressourcer på tværs af matrikler. Der skaber også mulighed for i højere grad at udnytte de administrative kompetencer på tværs. Med denne model er der mulighed for at hæve kvaliteten af undervisningen, men der ses ikke nødvendigvis de store økonomiske gevinster, fordi man fortsat vil have forholdsvis små klasse størrelser. En overvejelse kan være at flytte klasser for de lidt større børn – fx 4.-6. klasserne til Espergærde. Det giver mulighed for at bruge de eksisterende faglige ressourcer i Espergærde og samtidig optimere klasse størrelsen på 4.-6. klasserne.
- Model 2: Yderligere støtte til Tikøb Skole*

Alternativt er det muligt for Tikøb Skole at fortsætte som selvstændig skole, hvis man fortsætter med at tildele en særlig økonomi til skolen og potentielt også tilfører flere ressourcer. Samtidig kan det være nødvendigt at overflytte flere opgaver til centeret/støttefunktioner eller potentielt andre større skoler. Det har den store fordel, at man fastholder det lokale engagement og nærdemokrati. Den store ulempe vil være, at det kan være vanskeligt at fastholde tilstrækkeligt spændende stillinger og rekruttere kvalificerede lærere. Samtidig er det et valg om at fastholde et skoletilbud, der er markant dyrere pr. elev end kommunens andre tilbud.
- Model 3: Ændring af distriktsgrænser*

Børne- og Uddannelsesudvalget har som en alternativ løsning til model 1 og 2 foreslået, at man ser på distriktsgrænserne. Løsningen har ikke været diskuteret i evalueringen, idet de pågældende skoler geografisk er placeret på en måde, der ikke umiddelbart gør det oplagt at sammenlægge skoledistrikterne med nogle af de større distrikter. Ydermere kan man

argumentere for, at model 1 i virkeligheden er en ændring af skoledistrikterne, så man får et større distrikt omkring Hornbæk og Hellebæk, men bibeholder de nuværende matrikler. Centeret undersøger nærmere, hvorvidt det er muligt at ændre distrikterne, så de både giver mening for børnene og understøtter, at man kan skabe nogle fagligt stærkere enheder.

- **Implement anbefaler**, at Tikøb Skole slår sig sammen med Espergærde Skole, således at man kan udnytte de faglige ressourcer på Espergærde Skole til at styrke tilbud på Tikøb Skole. Det gælder eksempelvis ift. andet fremmedsprog, der med reformen er fremrykket til 5. klasse. Det er vigtigt at pointere, at der med forslaget ikke er tale om en lukning af matriklen, men en anden form for skoletilbud. Andre fordele ved denne model diskuteres senere ift. økonomi og snitflader til centeret/støttefunktioner. Hvis Tikøb Skole slår sig sammen med Espergærde Skole er det særligt vigtigt at sikre fortsat mulighed for lokal forældreinddragelse og nærdemokrati. Dette ses som den store styrke ved den eksisterende struktur og må for alt i verden ikke tabes. Samtidig er det med sammenlægningen muligt at give Tikøb Skole nogle af de fordele, der er i de store skoler ift. faglighed.

Styregruppen har diskuteret, hvordan skolerne opnår større fleksibilitet ift. at kunne prioritere og optimere classesammensætning. I den forbindelse har det været diskuteret, hvorvidt 24-elevreglen bør fjernes for at opnå større fleksibilitet. Der er i styregruppen ikke enighed om, hvorvidt den bør fjernes.

- *Argumenter imod en fjernelse af 24-elevreglen*
Det fremhæves, at reglen ikke har nogen praktisk betydning på flere skoler, samt at det kan føre til et senere ønske om at hæve grænsen yderligere – at det giver en stille erodering af grænsen for, hvor mange elever der skal være i en klasse, samt at 24 elever er et passende antal elever rent fagligt.
- *Argumenter for en fjernelse af 24-elevreglen*
For det kommende skoleår søges dispensation fra 24-elevreglen flere steder for at sikre børn adgang til de skoler, de gerne vil på, og reglen er således allerede en udfordring ift. at sikre fleksibilitet for de enkelte skoler. Uden dispensation betyder det bl.a., at man skal oprette nye klasser, hvis der blot kommer et barn mere i 0. klasse på Espergærde Skole fra skoleåret 15/16. Rent fagligt fremhæves, at 24-elevreglen med flere muligheder for fleksibel klasse- og holddannelse i stigende grad er uaktuel som værktøj til at sikre tilstrækkeligt fokus på den enkelte elev og indlæring.
- **Implement anbefaler**, at 24-elevreglen fjernes for at tillade skolerne bedre mulighed for at optimere. Nye måder at lave klasse- og holddannelse betyder, at reglen i stigende grad vil blive uaktuel ift. at sikre fagligheden, men en hæmsko for optimering. Fundamentalt set handler det om at sikre større fleksibilitet ift. at tilpasse skolen til skiftende børnetal og behov. Essentielt er det dog, at de fysiske rammer er til rådighed for at kunne arbejde med fleksibel holddannelse.
- Medlemmer af **Børne- og Uddannelsesudvalget** fremhæver, at der også kunne være en alternativ løsning til at fjerne reglen – nemlig at gøre den mere fleksibel ved at tillade flere muligheder for dispensation. For eksempel at fastlægge grænsen til 23-25 elever og udvide dispensationerne. Således ville der signaleres en ønsket klassestørrelse med mulighed for at sikre fleksibilitet i tilfælde, hvor det ift. børn og bæredygtighed giver mening.

Implement og dele af styregruppen anbefaler i øvrigt;

- At det skal være muligt i større omfang at optimere klasser på tværs af matrikler. Det kan gøres i forbindelse med, at skolerne i højere grad specialiseres ift. fx alderstrin med indskoling og udskoling. Der skal dog samtidig være opmærksomhed på at håndtere overgange for børnene samt sikring af faglig sammenhæng i skolegangen fra 0.-9. klasse. For eksempel ved at sikre tilstrækkelig dialog og interaktion mellem lærere og ledere på tværs af hhv. indskoling og udskoling.

- At det skal være muligt at samle specialiserede tilbud på færre matrikler, fx kan det undersøges, hvorvidt det giver mening at sammenlægge Ungdomsskolen med 10. klasseskolen. Konkrete modeller for dette har ikke været diskuteret i styregruppen.
- At det med skolebestyrelsens opbakning og forudsat en politisk beslutning herom skal være muligt at nedlægge matrikler, der hverken fagligt eller økonomisk kan fungere optimalt i en selvstændig kontekst.

4.2 Differentieret læring

Flere interessenter fremhæver, at der i denne periode med begyndende inklusion af flere elever bør være særlig opmærksomhed på anvendelse af midlerne til de udfordrede børn. De tidligere øremærkede specialmidler er blevet en del af skolens almindelige budgetramme og indgår naturligt i løftet af kvaliteten for samtlige elever. Med de store omvæltninger er der igennem interviews rejst en bekymring for, hvorvidt de mest udfordrede på nuværende tidspunkt får tilstrækkelig støtte til at kunne lykkes. Det vil sige, om mest udfordrede i tilstrækkelig grad ekskluderes, eller om indsatsen inden for normalområdet i tilstrækkeligt omfang tilgodeser de mest udfordrede elevers behov. Det anbefales, at der i forbindelse med implementeringen af folkeskolereformen og den usikkerhed, det potentielt medfører for børnene, gøres en ekstra særlig indsats for at sikre trivsel for de mest udfordrede elever, der ofte også har et mindre ressourcestærkt bagland at støtte sig op ad. Det kan bl.a. gøres ved en større grad af faglig supervision i den daglige undervisning for herved at sikre fokus på den differentierede undervisning og positive udvikling af inklusionen.

Med sigte på de skalafordele, der potentielt kan udnyttes i den eksisterende struktur, vurderes det som et rigtigt skridt, at man arbejder med tværgående klasser og hold for børn med specielle behov. De store skoler har mulighed for at lave yderligere tiltag inden for normalområdet – det inkluderer bl.a. fleksibel holddannelse efter fagligt niveau. For eksempel ved periodisk at samle udfordrede elever inden for årgangene eller inden for samme alderstrin i indskoling, mellemtrin og udskoling.

Der ses her en strukturdimension ift. inklusionen, hvor de mindre skoler kan have vanskeligere ved at samle et tilstrækkeligt antal elever til at kunne lave denne form for undervisning. Mulige løsninger for deres vedkommende relaterer sig tilbage til løsningerne fra første afsnit om bæredygtig faglighed.

Der har i evalueringen også været fokus på tilbud til de mest begavede elever. Oplevelsen i interviews har været, at man godt kan gøre endnu mere for at skabe og styrke tilbud til særligt talentfulde børn. I forbindelse med stormødet d. 22. januar 2015 er der kommet flere forslag til, hvordan der skal arbejdes videre med dette.

4.2.1 Strategiske valg og anbefalinger

I forhold til at sætte fokus på behovene hos de mest udfordrede er der følgende mulige løsninger.

- *Løsning 1: Større samarbejder mellem skoler og etablering af fælles funktioner*
Det ses som en fordel, at der på tværs af skoler kan oprettes fælles tilbud, der giver mulighed for at skabe spændende og mere specialiserede fuldtidsstillinger inden for specifikke områder.
- *Løsning 2: Sammenlægning af skoler som vej til at skabe tilbud med kritisk masse*
Jf. Implements anbefalinger i 3.1. ses det som en mulighed at skabe bedre betingelser for oprettelse af tværgående specialiserede tilbud, at man har nogle større enheder. Det har en styrings- og planlægningsmæssig fordel, at aktiviteten foregår inden for den enkelte skole i stedet for på tværs af skoledistrikter, hvor der kræves en endnu højere grad af fælles planlægning for at få en sammenhængende hverdag for børnene.
- *Løsning 3: Køb af ydelser inden for eget budget fra andre områder.* Det sker allerede i dag, at man køber ydelser hos hinanden. En mulighed er derfor at placere tilbud på enkelte skoler og lade andre købe pladser eller tid i tilbuddet. Det har en potentiel ulempe ved, at der ses mindre eksklusion af relevante børn, fordi man ved køb af ydelser samtidig afgiver noget kontrol. Der foregår i dag køb af specialydelser, uden at det opleves som problematisk ift. styring.

- *Løsning 4: Større anvendelse af supervision* i den daglige undervisning for at sikre fokus og udvikling af den inkluderende indsats.
- **Implement's anbefaling** er, at specialiserede tilbud, både til de mest udfordrede og talentfulde elever, i højere grad samles for at skabe kritisk masse og sikre nødvendige kompetencer. Det kan fx gøres på tværs af klasser på en indskolingsskole eller på tværs af matrikler, hvis man fastholder skoler, der indeholder tilbud til alle alderstrin. I nogle tilfælde kan det også give mening at samle et specifikt tilbud på en enkelt matrikel, ligesom det gøres med idrætslinjen i dag. Styregruppen er enig i, at det kan understøtte bedre kvalitet i tilbuddene.

I forhold til at sætte fokus på behovene hos de mest talentfulde børn henvises i øvrigt til de løsningsforslag, der er fremkommet på stormødet d. 22. januar 2015 og styregruppens kommentarer til, hvordan der bør arbejdes videre med dette element.

- **Styregruppen henviser** til et igangværende pilotprojekt på Snekkersten Skole med specifikt fokus på talenter. Det vil formentlig ikke kunne stå alene, men erfaringerne fra dette projekt anvendes til at videreudvikle tilbud til kommunens talentfulde elever.

4.3 Samarbejde mellem ledere og personale

Strukturændringen har medført, at der på de store skoler, og særligt på matrikler hvor den øverste ledelse ikke er fysisk til stede, opleves en større beslutningsmæssig afstand mellem skolens (distriktets) øverste ledelse og medarbejdere. Det opleves både som en forsinkelse i beslutningsprocessen set i forhold til tidligere og som en udfordring ift. den kommunikation og dialog, der foregår mellem ledere og medarbejdere. Med øje på de ulemper, der kan være ved "Et system"-modellen ift. kommunikation og tydelighed om beslutningskompetencer, er det enormt vigtigt, at der sættes fokus på kommunikation samt dialog, og at disse styrkes og foregår på en måde, der giver medarbejderne større indsigt i de bagvedliggende rationaler samt mulighed for dialog. Flere medarbejdere påpeger, at det er særligt vigtigt at kunne forstå beslutningerne og have mulighed for at spørge ind til konsekvenser og rationaler og få hurtigt og klart svar. Det fremhæves, at man uden forståelse og mulighed for dialog mister engagement og ejerskab.

Samtidig opleves fra flere sider, at ledelsesdiskussionerne på øverste niveau ændrer karakter, så de i højere grad handler om rammerne for det pædagogiske arbejde samt økonomien mere end det konkrete pædagogiske arbejde. Dette vurderes at være en naturlig konsekvens af den struktur, der er indført, hvor den øverste ledelse uundgåeligt får et større tværgående ansvar, der vanskeliggør involvering i alle daglige pædagogiske diskussioner. Her er det væsentligt, at det næste ledelsesniveau (Daglig Pædagogisk Ledelse (DPL)) og medarbejdere kan samarbejde og inden for de overordnede rammer træffe de nødvendige beslutninger.

Den nyeste skoleledelsesforskning viser samtidig, at jo tættere sparring, der er mellem ledere og medarbejdere om skolens kerneopgave, jo bedre resultater opnår skolen målt på de faglige resultater og trivsel. Derudover skal lederen indgå aktivt i fælles læreprocesser som understøtter lærernes og pædagogernes faglige udvikling og bidrage til det fælles arbejde med at planlægge, koordinere og evaluere undervisningens form, mål og indhold.

I den forbindelse fremhæves det af flere som en udfordring, at DPL'erne ikke formelt er inkluderet i skolebestyrelsens møder og dermed har mulighed for at videreformidle trufne beslutninger til medarbejderne lokalt. Dette skal i stedet gøres af skolens øverste leder, der i visse tilfælde kan blive en flaskehals for dialogen mellem det nærmeste ledelseslag og medarbejderne.

I løbet af interviews har det flere gange været drøftet, at der kan være udfordringer med titler, der ikke kan overføres til andre kommuner. Det gælder fx "daglig pædagogisk leder", der er vanskelig at definere. Det fremhæves som en potentiel udfordring ift. rekruttering og dermed et spørgsmål om, hvorvidt man fremadrettet kan få de ønskede kompetencer tilført udefra. I forhold til at drive større enheder, der spænder både SFO, skole og potentielt også klub, er det fornuftigt at sikre en større fleksibilitet i ledelsesroller og -titler. Det giver muligheder for i højere grad at lade kompetencerne være styrende i stedet for titlerne. Det overenskomst- og arbejdsretlige råderum for dette skal klarlægges fuldstændig, men styringsmæssigt er det en forenkling.

Ligeledes kan en matrixorganisering omkring ledelse – som der i et vist omfang arbejdes med på Helsingør Skole – med ansvar, både på den enkelte matrikel samt tværgående, fx ift. faglige temaer, give god mening. Det kræver dog samtidig meget stor tydelighed om ansvar og beslutningskompetence, så medarbejdere og teams har vished om, hvem de skal referere til i forskellige situationer. Ellers skaber det usikkerhed og frustration hos medarbejderne, der gerne vil i dialog. Det giver samtidig en oplevelse af, at det tager længere tid at få svar, fordi man er usikker på, hvor man skal henvende sig. Endelig bidrager det også til ekstraarbejde for ledere og kolleger, der skal forsøge at videresende en forespørgsel til rette sted. På nuværende tidspunkt har personalet på tværs af distrikter og faggrupper en oplevelse af, at der ikke altid er tydelighed om referenceforhold og beslutningskompetence – det gælder i særlig høj grad det pædagogiske personale, der arbejder ind i skolen.

I en situation, hvor teamsamarbejdet mellem faggrupper er nyt, er der i særlig høj grad brug for tydelig ledelse og mulighed for sparring og supervision. Dette for at styrke oplevelsen af en sammenhængende hverdag for børnene. Fra interviews er det tydeligt, at der er behov for både at sætte fokus på ledelsen af teamsamarbejdet samt udvikling af det konkrete samarbejde inden for teams.

4.3.1 Strategiske valg og anbefalinger

Følgende anbefales af Implement og styregruppen:

- At der skabes fuld klarhed omkring titler og beslutningskompetencer i de forskellige ledelseslag på tværs af skoler. Særligt hvis man ønsker et system, der kan udnytte ledelseskompetencer på tværs, og hvor der også er mulighed for at skabe interne karriereveje for talentfulde medarbejdere og ledere. Passende titler og tydeligt beskrevne beslutningskompetencer understøtter ligeledes muligheden for fremadrettet rekruttering af ledere fra andre kommuner.
- At man afklarer det overenskomstmæssige og arbejdsretlige råderum ift. at skabe fælles ledelsestitler på tværs af faggrupper. Dette for at sikre fleksibilitet og mulighed for at udnytte de stærkeste kompetencer på tværs af faggrupper i ledelsesstillinger. Det bør fx ikke være en hæmsko for at sætte det stærkeste hold, at den stærkeste kandidat har en pædagogisk baggrund ift. ledelsesmæssigt at kunne varetage en ledelsesrolle på en skole.
- At hvis der arbejdes med matrixledelse gøres ekstra meget ud af at tydeliggøre referenceforhold for de enkelte medarbejdere samt sikre nemme og faste lejligheder til dialog. I særlig høj grad i den nuværende situation med parallel implementering af folkeskolereform og inklusion.
- **Implement anbefaler**, at man undersøger forskellige muligheder for at styrke DPL'ernes indsigt i bestyrelsesbeslutninger samt beslutninger truffet på skolelederniveau.
- **Implement anbefaler**, at der sættes yderligere fokus på at styrke teamsamarbejdet inden for og mellem faggrupper for yderligere at understøtte ambitionerne med folkeskolereformen.

4.4 Forældresamarbejdet

Forældre- og elevinddragelse er afgørende for at sikre en skole, der opleves som nærværende og relevant for den enkelte familie. Det er en betydelig risiko i "Et system"-modellen og til dels også i den valgte model, at man mere oplever skolen som noget, man udsættes for, end noget, man er en del af. Det er meget vigtigt, at dette ikke sker, og samarbejdet med elever og forældre er derfor helt centralt at fokusere mere på – både på de store skoler, hvor beslutningerne er rykket væk fra den enkelte matrikel, men også på de mindre skoler, hvor der stadig er mulighed for nærdemokrati.

Der er blandt forældrerepræsentanter en oplevelse af, at bestyrelsesarbejdet med de nye store skoler har ændret karakter, og at spørgsmålene, der diskuteres nu, er mere overordnede. Det bliver diskussioner, styring og økonomi på tværs af flere matrikler snarere end emner relateret til specifikke skoler. Kompetencemæssigt opleves det ikke som en stor udfordring af de siddende medlemmer af bestyrelserne, men der er opmærksomhed på nødvendigheden af andre måder at samarbejde på for

derved at sikre en endnu bredere involvering af forældre, end strukturen med én skolebestyrelse lægger op til.

På de mindre skoler fremhæves den fortsatte mulighed for nærdemokrati som meget vigtig, hvorfor en eventuel yderligere strukturændring bør søge at forholde sig til, hvordan man fortsat sikrer det lokale engagement og ejerskab fra forældre, medarbejdere og elever. Det er således en af de klare fordele ved "Enkeltenheder"-modellen, som skal medtænkes i den nuværende model, særligt på de skoler, der er lagt sammen, og hvor forældre, medarbejdere og elever i dag har færre muligheder end i den tidligere struktur for at få indflydelse. Det skal dog fremhæves, at man med de større enheder og samlede bestyrelser samtidig har nemmere ved at rekruttere forældre til bestyrelsesarbejdet. Dette set ift. en situation, hvor det på enkelte skoler tidligere var vanskeligt at sikre tilstrækkeligt egnede kandidater til valg.

At bestyrelsesarbejdet ændrer karakter, nødvendiggør også, at der ses på bestyrelsesmedlemmernes kompetencer. Der er et ønske om bred forældrerepræsentation, men det forudsætter, at forældrene klædes tilstrækkeligt på til at håndtere de varierende og komplekse problemstillinger, der drøftes, ift. økonomi, organisering og faglighed – ofte på tværs af flere matrikler. Ellers er der risiko for, at forældrene ikke kan udfylde den rolle, som den demokratiske model tilsiger, og at systemet bliver defekt.

Arbejdet i klubbestyrelserne omhandler mange af de samme emner som skolebestyrelserne. Alligevel gives der i interviews udtryk for, at arbejdet positivt opleves som tæt koblet til hverdagen for børnene, og at nærheden således bevares. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at klubbestyrelserne er koblet til en enkelt matrikel. Enkelte repræsentanter fra skolebestyrelserne så gerne, at der også var mulighed for at komme helt tæt på børnenes dagligdag.

Når klubberne i ledelsesmæssig forstand lægges ind under skolerne, giver det rent styringsmæssigt god mening også at sigte mod en samling af bestyrelserne, fordi det gør det lettere at skabe sammenhæng i hverdagen. I forlængelse heraf bør det overvejes, hvordan man fastholder engagementet ift. det nære og konkrete, hvor klubbestyrelserne i dag efter eget udsagn står stærkt. På Hornbæk Skole arbejdes med en model med fast repræsentation (uden stemmeberettigelse) af klubmedarbejder og leder i skolebestyrelsesmøder, hvilket giver god dialog om klubben og sammenhæng til skolen.

For skolebestyrelserne (herunder potentielt også klubbestyrelserne) bør der undersøges forskellige modeller for mere frivillig og uforpligtende engagement på den enkelte matrikel, så man sikrer forældrenes mulighed for at engagere sig i deres børns skoledag og sociale trivsel. Enkelte muligheder kunne være:

- Aktivitetsbaseret forældrepanel – mindre forpligtende samarbejde om konkrete aktiviteter af social karakter på den enkelte matrikel
- Øget brug af kontaktførelser på tværs af årgange til at drive aktiviteter lokalt

En forudsætning for, at det kan virke i praksis, vil være, at skolebestyrelserne definerer rammerne for, hvordan de mere uforpligtende inddragelsesformer skal fungere, samt hvordan disse forældre-netværk eller råd skal referere til bestyrelsen for at sikre den nødvendige styringsmæssige legitimitet.

Det overordnede mål bør være at sikre så stor og mangfoldig deltagelse som muligt. Herudover anbefales, at der arbejdes aktivt med at klæde forældrebestyrelserne på til at varetage den komplekse opgave, de stilles overfor, ift. at sætte retning for skolen – også på matrikler, de ikke selv har kendskab til som forældre.

4.4.1 Strategiske valg og anbefalinger

Der findes ikke et entydigt svar på, hvilken type af involvering der er bedst i forhold til at sikre forældreinddragelse. Det afhænger dels af, hvilken strukturel model man vælger. Det vil være forskelligt, afhængigt af om man laver indskolings-/udskolingsmatrikler eller sammenhængende 0.-9. klasseskoler. Det vil også afhænge af ledelsen på den enkelte skole, og hvor meget beslutningskompetence der er uddelegeret til de enkelte matrikler. Alt andet lige vil en decentraliseret beslutningskompetence tale for en større lokal forældreinddragelse. Uanset er det meget væsentligt at sikre inddragelse.

Følgende anbefales af Implement og styregruppen:

- At man sikrer så stor og mangfoldig forældre- og elevinddragelse på skolen som muligt, så skolen bliver noget, man som familie er en del af i stedet for noget, man udsættes for. Gerne ved at tænke andre former for inddragelse, der under rammer fastlagt af bestyrelserne, kan skabe mere lokalt engagement.
- At medlemmer af skolebestyrelser klædes ordentligt på til at varetage de komplekse opgaver, der ligger i opgaven, og som også er afledt af en struktur, hvor bestyrelserne træffer beslutninger for flere matrikler.

4.5 Samarbejde med omverdenen

Der har været en oplevelse af gryende samarbejde og interesse for samarbejder udadtil inden folkeskolereformen. Med implementering af reformen er der sket en naturlig indadrettet fokusering. Det har været og er fortsat vigtigere at få samarbejdet mellem faggrupper og mellem medarbejdere og ledere til at fungere, inden der i højere grad åbnes op mod omverdenen, så man kan leve op til ambitionerne i reformen. Samtidig skal det fremhæves, at der er mange igangværende initiativer og velfungerende samarbejder, men at fokus ikke i de første seks måneder af implementeringen har været på at generere nye. Det er ambitionen, at der snarligt skal sættes mere fokus på samarbejdet med omverdenen for at understøtte de politiske målsætninger.

4.6 Sammenlægning af klubber

Kommissoriet for evalueringen fastlægger, at der specifikt skal ses på sammenlægningen af klubberne Fiolen, Abildtræet og Krudtuglen, der politisk er vedtaget i forbindelse med budgetforhandlingerne for budget 2015 samt overslagsårene 2016-2018. Af følgeteksten fremgår, at "driften af de tre klubber i Helsingør Skoles skoledistrikt skal effektiviseres og lægges sammen til én klub". Dette afsnit behandler udelukkende forhold ift. disse tre klubber og ikke klubberne i Helsingør Kommune generelt.

Ved siden af evalueringens behandling af emnet pågår et arbejde forankret i centeret ift. at sikre en god proces, der kan give mest mulig ro på arbejdspladserne ift. den forestående sammenlægning af de tre klubber. Input fra evalueringen tænkes med ind, så der snarest muligt kan skabes tydelighed om processen.

Det er anbefalingen fra evalueringen, at sammenlægning af de tre klubber tænkes sammen med de langsigtede ændringer i skolestrukturen. Særligt hvis klubben på sigt tænkes som en integreret del af skolen på samme måde som SFO'erne er nu. Den fremadrettede struktur for klubben på Helsingør Skole afhænger dermed af, hvordan man organiserer skolen på de fire nuværende matrikler, der på sigt gerne skal blive til tre med det planlagte byggeri på skolen i bymidten.

Hvis skolen, som Implement anbefaler, tilrettelægges med en større grad af specialisering ift. alderstrin (indskoling/mellemtrin/udskoling), bliver det mere oplagt at udnytte eksisterende kvadratmeter på skolerne til at huse hhv. klub og SFO. Det kræver naturligvis nogle attraktive fritidsbetonede miljøer, men giver samtidig mulighed for at reducere antallet af kvadratmeter og dermed driftsudgifter til bygninger. Der er ikke umiddelbart taget stilling til antallet af konkrete matrikler ift. at kunne opfylde ovenstående. På nuværende tidspunkt er ingen af klubberne samlokeret med skolerne.

I forbindelse med en eventuel ændring af skolestruktur bør der være stor opmærksomhed på de trafikale forhold – særligt for de mindre børn – ikke kun i relation til skolevejen, men også ift. færdsel mellem skole og SFO/klub.

En specialisering ift. alderstrin kan føre til, at det giver mening at oprette klublignende tilbud til børn i 3. klasse. De specifikke rammer og muligheder for dette er ikke afdækket, men et sådant tilbud kunne give en mere flydende overgang fra SFO til klub. Der foregår i øjeblikket et pilotforsøg, der bl.a. har afdækket udfordringer ift. søskende- samt forældrebetaling, også betinget af at taksterne for klubtilbuddet er væsentligt lavere end SFO'en. Det kan således også diskuteres, hvorvidt en tidligere overgang til klub vil undergrave økonomien i SFO'en ved at reducere antallet af børn i ordningen. Den tidligere overgang vil således ske på bekostning af SFO'en, hvilket ikke er hensigtsmæssigt.

Evalueringen fremhæver en udfordring med tilstrækkelig tid til samarbejde og også sikring af rette kompetencer ift. børnenes niveau i forbindelse med klub- og SFO-personalets arbejde på skolen – både ift. den understøttende undervisning, LKT-arbejdet og specialklasser. En specialisering ift. alderstrin og samlokation af skole, SFO og klub kan være med til at styrke sammenhængen for børnene, idet de vil opleve det samme pædagogiske personale igennem dagen. Samtidig understøttes, at det er medarbejdere, der hele vejen rundt er specialiserede i at arbejde med faglighed og pædagogik på de relevante alderstrin.

I forbindelse med evalueringen fremhæves, at 6. klasseeleverne ikke i samme omfang som tidligere kommer i de tre klubtilbud. I det arbejde, centeret skal drive ift. at skabe generelt attraktive fritidstilbud på tværs af kommunen, er det anbefalingen, at man undersøger omfanget af frafald og udmeldinger og vurderer, hvorvidt der er behov for gentænkning af tilbuddene til 6.-9. klasserne samt mulighederne for at ændre grænserne mellem SFO og klubtilbud. Det kan ligeledes undersøges, hvorvidt man kunne inkludere 6. klasserne i ungdomsskolen. Her henledes opmærksomheden på, at børnenes oplevelse af attraktivitet også afhænger af, hvilke alderstrin der er med i tilbuddet. Det påpeges, at de ældste børn på ungdomsskolen ikke nødvendigvis vil anse det som attraktivt at have 6. klasser inkluderet, og at man således i stedet skubber frafaldet til de ældre årgange. Det samme kan siges om en evt. udvidelse af klubtilbuddet til at omfatte 3. klasser.

Generelt i forhold til at etablere attraktive fritidstilbud

Hornbæk Skole har i dag samlet SFO og klubtilbud, hvilket fremhæves som positivt ift. at sikre opretholdelse af tilstrækkeligt spændende (fuldtids) pædagogstillinger. Med ændring af åbningstider er der en risiko for, at man ikke kan opretholde de fuldtidsstillinger, hvilket også betyder, at børnene ikke i samme grad vil opleve gennemgående personer i hverdagen.

Der er i forbindelse med Folkeskolereformen arbejdet med samlede tilbud og fælles ledelse i andre kommuner. Det gælder fx Gladsaxe kommune, hvor man har integreret SFO'er, klubber og skoler med et fælles ledelsesteam, der refererer til skolelederen. Man arbejder samtidig med årgangsteams - typisk et indskolingsteam fra 0-5 klasse og et udskolingsteam fra 6-9 klasse. For de mindre klasser 0-3 klasser er SFO pædagoger tæt integreret i arbejdet. På Gladsaxe skole er der fx pædagoger i alle disse klasser.

I Lyngby Taarbæk har man fra reformens indførelse tilknyttet klubberne til skolerne. Hver af skolerne har herefter arbejdet med et ledelsesteam med en skoleleder, en viceskoleleder samt en pædagogisk leder for SFO/Klub. Altså en ledelsesmæssig sammenlægning af SFO og klubtilbud som integreret del af skolen. Undervisning og SFO er ydermere integreret i indskoling. I praksis betyder det, at man på de fleste skoler samarbejder ved fælles brug af lokaler. Med integrering af skole- pasnings- og fritidstilbud er SFO og Klubber underlagt Skolebestyrelsens område. Skolens leder samt leder af SFO & Klub deltager på bestyrelsesmøder uden stemmeret. I forhold til skolerne i Lyngby Taarbæk er det vigtigt at pointere, at distriktsskolerne her kun har én matrikel pr. distrikt. Der er således tale om en ledelsesform, hvor de tværgående ledelsesteam er fysisk placeret i sammenhæng med de relevante tilbud. Som det tidligere har været pointeret er det, uanset hvordan ledelsen struktureres meget vigtigt, at der er en stærk dialog mellem ledere og medarbejdere og at beslutningskompetencerne er tydeliggjort så der ikke skabes for stor afstand mellem øverste ledelse og medarbejdere.

I Hillerød Kommune har man i foråret 2015 forskellige forslag i høring til sikring af attraktive tilbud fremadrettet. Centralt i flere af scenarierne er, at man samler SFO og klubber i et fælles HFO – Hillerød Fritidstilbud med én SFO/Klub leder pr. distrikt. Ved oprettelse af HFO omfattes tilbuddet af Skolebestyrelsens kompetenceområde og HFO lederen indgår i det samlede ledelsesteam på distriktsskolerne. Samtidig varetages en række administrative opgaver vedrørende HFO tilbuddene af skolernes kontorer. Da forskellige scenarier er i høring frem til d.15 april 2015 er der ikke taget stilling til den endelige model endnu, men man kan med fordel følge med i diskussionerne i Hillerød, der har nogle af de samme udfordringer som Helsingør Kommune – bl.a. en forventet nedgang i børnetallet.

4.6.1 Strategiske valg og anbefalinger

Følgende anbefales af Implement og styregruppen;

- At sammenlægningen af de tre klubtilbud tænkes sammen med de langsigtede behov og ændringer i skolestrukturen, så man får en samlet løsning, der tilgodeser behovet for tilbud tæt på børnene. Hvis man specialiserer matrikler ift. alderstrin bør man således også placere tilsvarende fritidstilbud i geografisk tilknytning til disse. Enten samlokeret på samme matrikel eller tæt på. Styregruppen er enig i, at sammenlægningen skal tænkes i sammenhæng med eventuelle ændringer i skolen.
- At man bruger erfaringerne fra Hornbæk med et fælles SFO- og klubtilbud ift. at tænke tværgående ledelsesfunktioner. Dette kræver en overenskomst- og arbejdsretlig afklaring, ift. hvorvidt bestemte faggrupper kan ledes af personer uden for egen faggruppe. Det er en konstruktion, der også er tænkt andre steder, bl.a. i Gladsaxe kommune og Lyngby-Taarbæk kommune.
- At man i centerets arbejde med fremtidige attraktive fritidstilbud også medtænker muligheden for at inkludere 6. klasserne i ungdomsskolen, samt at denne potentielt tænkes i tilknytning til 10. klasseskolen. I Gladsaxe kommune har man lavet en model, hvor alle tilbud til børn fra 7 klasse til 18 år er samlet ét sted.

4.7 Tildelingsmodel og økonomisk bæredygtighed

Tildelingsmodellen har på nuværende tidspunkt fungeret i under ét skoleår, hvorfor det er for tidligt at vurdere effekterne af modellen på skolernes økonomi. Det fremhæves, at ambitionen, om at modellen skal skabe større gennemsigtighed i økonomien på baggrund af simple tildelingskriterier, umiddelbart ser ud til at være indfriet. Skolerne (distrikterne) har således i bedre tid et billede af økonomien for de kommende skoleår og kan derved bedre langtidspanlægge. Ved skoleårets begyndelse låses budgettet, og der er således sikkerhed for, hvor meget der er til driften resten af året.

KORA har gennemført en analyse med det formål at danne grundlag for udvikling af en socioøkonomisk budgettildelingsmodel i Kerteminde¹. Analysen ser på faktiske visitationer til alle specialtilbud som supplement til de socioøkonomiske parametre som udgangspunkt for en tildelingsmodel. En sådan ordning giver mulighed for at tilpasse tildelingsmodellen til det faktiske behov, men kan også give incitamenter til at visitere flere, der ikke nødvendigvis har bedre af at være ekskluderet. Når tildelingsmodellen på et tidspunkt kan evalueres, fordi den har været i brug i tilstrækkelig lang tid til at kende dens fulde effekter, kan man se på KORA's model og måske høste erfaringer fra Kerteminde og andre, der måtte anvende den.

Der har været rejst spørgsmålstejn ved, hvorvidt der i modellen er en tilstrækkelig dækning specifikt ift. at håndtere børn med Aspergers syndrom på en enkelt skole, men der er ikke fundet nogen afgørende videnskabelig dokumentation for, at der skulle være en tæt sammenhæng mellem forældrenes beskæftigelse og børns diagnose med Aspergers². Hvis der på et tidspunkt identificeres klare årsager, og de kan indarbejdes i modellen, kan det overvejes. Det vil dog ikke umiddelbart betyde en tilførsel af midler, men i stedet et behov for at omfordele eksisterende midler.

I forbindelse med implementering af folkeskolereformen har det været påpeget, at reformen potentielt er underfinansieret. Noget der også er på tale i mange andre kommuner her kort tid efter, at implementeringen er påbegyndt. Der er forståelsen, at ØE specifikt undersøger dette ift. undervisningstillægget og sammen med DS afklarer, i hvilket omfang det reelt gør sig gældende.

Der er i øjeblikket en rammestyring af midlerne til de specialiserede tilbud Løvdal og Bregnhøj. Det betyder, at skolerne i princippet ikke har et særligt økonomisk incitament til at inkludere de udfordrede elever. Det kræver dermed en meget stærk visitationspraksis at sikre, at det er de rigtige elever, der får tilbuddet. I forhold til at skabe et system med en mere ensartet styringslogik bør det overvejes, hvorvidt man i højere grad skal inkludere området i tildelingsmodellen, gøre tilbuddene takststyrede og lægge budgetterne ud på de enkelte skoler. Eventuelt med en øremærkning af midlerne, så denne i

¹ KORA: Socioøkonomisk budgettildelingsmodel for Specialundervisning i folkeskolen i Kerteminde.

² Årsagerne til Aspergers er endnu ukendt. Forskning peger på, der ikke findes ét bestemt gen for Aspergers, men potentielt en klynge af gener, der prædisponerer børn ift. udvikling af syndromet - National Institute of Neurological Disorders and Stroke

forvejen svage gruppe ikke risikerer at miste de tilbud, der er nødvendige for at få en bedre skolegang samt livsvilkår.

De sammenlagte skoler (distrikter) blev i nogle tilfælde født med en gæld til kommunekassen, der stammede fra de oprindelige skoler. Det har i evalueringen været fremhævet, at dette har gjort fremadrettet udvikling mere vanskelig, og at man har oplevet at blive gjort ansvarlig for en økonomisk udfordring, man ikke selv har været med til at skabe. I forhold til at styrke det lokale ejerskab til økonomien og fornemmelsen af, at man lokalt har indflydelse på de økonomiske resultater, kan det give mening at eftergive den andel af gælden, man kom ind i skolen med. Det kan bidrage til at skabe en større økonomisk ansvarlighed på den enkelte matrikel til gavn for hele skolen. Det skal dog selvfølgelig ses i sammenhæng med den overordnede økonomiske situation, og hvorvidt der reelt er penge inden for folkeskolens ramme til at eftergive den decentrale gæld. Alternativt skal man søge at tilføre ressourcer fra andre områder.

I forhold til den økonomiske udvikling er det tydeligt, at de mindre skoler vil få stadigt sværere ved at opretholde en bæredygtig drift – givet den forventede demografiske udvikling. Det vil betyde, at man i højere grad får et uens system med meget forskellige enhedsomkostninger og skoler, hvor udgifterne til både bygninger og personale er markant højere pr. barn på de mindre skoler end andre steder i kommunen. Tikøb, Hellebæk og Hornbæk er alle i en situation, hvor et fortsat faldende børnetal vil betyde, at skolerne ikke vil være økonomisk bæredygtige. Tikøb er ikke en del af den elevtalsbaserede tildeling og har vanskeligt ved at optimere yderligere rent økonomisk.

De store skoler er i udgangspunktet bedre stillet ift. at sikre en bæredygtig drift, men udfordres af, at de alligevel ikke kan optimere, som det ellers forudsættes i tildelingsmodellen. Denne baserer sig i vid udstrækning på antal elever, hvorfor incitamentet er til at slå klasser sammen, hvor det er muligt. Dette kan på nuværende tidspunkt ikke lade sig gøre, hvorfor de store skoler ikke kan realisere det økonomiske potentiale, som de i udgangspunktet er skabt til at kunne gøre.

For både store og små enheder gælder, at der med det faldende børnetal vil anvendes flere ressourcer på drift pr. barn, medmindre der samtidig reduceres i antallet af kvadratmeter, der er til rådighed. Som tommelfingerregel vurderer administrationen, at det koster ca. 350 kr. pr. m² at drifte områdets bygninger. Ved et faldende børnetal er det naturligt at undersøge, hvorvidt der kan gøres noget for at undgå, at en forholdsvis større andel af skolebudgettet anvendes til vedligehold og drift af bygninger.

4.7.1 Strategiske valg og anbefalinger

I forhold til at sikre fremadrettet økonomisk bæredygtighed er der en række forskellige tiltag, der kan forbedre skolernes evne til at optimere og udnytte de rammer, som skolestrukturen i princippet skulle indeholde.

To tiltag har at gøre med størrelsen på de forskellige skoler og dermed fleksibiliteten ift. at optimere inden for skolerne – specifikt sammenlægning af Hornbæk Skole og Hellebæksskolen samt Tikøb Skole og Espergærde Skole. Der er tidligere fremhævet forskellige modeller ift. at optimere fagligheden samt fordele og ulemper herved. I nedenstående opridses modellerne igen.

Der er i styregruppen enighed om, at den nuværende model med mindre skoler og nogle meget store skoler ikke er tilstrækkeligt stærk. At den nuværende model specifikt ift. Hornbæk og Hellebæk ikke synes holdbar, skyldes, at det forpligtende samarbejde viser sig vanskeligt at realisere uden en stram styring oppefra. Der er imidlertid ikke enighed om, hvad den rigtige løsning er. To modeller har været diskuteret i Styregruppen.

- *Model 1: Sammenlægning af Hellebæksskolen og Hornbæk Skole*
I denne model etableres en større enhed på tværs af matrikler efter samme model som de nuværende tre store skoler i Helsingør Kommune. For denne model taler, at der vil være mulighed for at optimere classesammensætningen og dermed skabe en mere økonomisk bæredygtig drift. Ulemperne ved denne model vil være de allerede konstaterede udfordringer ved etableringen af store skoler samt den geografiske spredning (der vil være meget langt mellem skolerne, hvilket gør det sværere at udnytte stordriftsfordele relateret til at placere elever mere frit i forhold til klassestørrelser eller specialisering).

- *Model 2: Yderligere støtte til Hornbæk Skole og Hellebækskolen*
Alternativt bør Hornbæk Skole og Hellebækskolen støttes ad anden vej for ikke at tabe kvalitet i forhold til de større skoler. Det vil dels betyde et behov for en styrkelse af støtten til skolerne ved at overføre opgaver fra skolen til centeret eller andre skoler. Der henvises til afsnit 3.1. for eksempler på støtte til skolerne. Det vil på længere sigt sandsynligvis også være nødvendigt at tilføre flere midler til de mindre skoler, hvis man forventer samme kvalitet på disse skoler, som man vil kunne opnå på de større skoler, der kan optimere på tværs.
- *Model 3: Ændring af distriktsgrænser*
Børne- og Uddannelsesudvalget har som en alternativ løsning til model 1 og 2 foreslået, at man ser på distriktsgrænserne. Løsningen har ikke været diskuteret i evalueringen, idet de pågældende skoler geografisk er placeret på en måde, der ikke umiddelbart gør det oplagt at sammenlægge skoledistrikterne med nogle af de større distrikter. Ydermere kan man argumentere for, at model 1 i virkeligheden er en ændring af skoledistrikterne, så man får et større distrikt omkring Hornbæk og Hellebæk, men bibeholder de nuværende matrikler. Centeret undersøger nærmere, hvorvidt det er muligt at ændre distrikterne, så de både giver mening for børnene og understøtter, at man kan skabe nogle mere økonomisk bæredygtige enheder.
- Det er **Implement's anbefaling**, at der arbejdes hen imod en løsning, hvor Hellebækskolen og Hornbæk Skole slår sig sammen til én skole. Foruden de antagelser, der angives i 3.1, giver det bedre mulighed for at optimere classesammensætning og dermed betingelser for en bæredygtig økonomi. Det kræver dog samtidig, at det tillades at lægge klasser sammen. Se nedenfor.

I relation til Tikøb Skole er der i styregruppen ikke enighed om den bedste løsning ift. at sikre fremadrettet faglig og økonomisk bæredygtighed. Følgende modeller har været diskuteret:

- *Model 1: Sammenlægning af Tikøb Skole og Espergærde Skole*
Tikøb Skole fungerer i dag som en selvstændig skole med et enkelt spor fra 0.-6. klasse. I model 1 slår Tikøb Skole og Espergærde Skole sig sammen styringsmæssigt, men matriklen i Tikøb fastholdes. Økonomisk set giver det en fordel ift. at kunne optimere fællesfunktioner og, afhængigt af hvor mange klassetrin der placeres i Tikøb, en mulighed for at optimere classesammensætningen og opnå økonomiske besparelser.
- *Model 2: Yderligere støtte til Tikøb Skole*
Alternativt er det muligt for Tikøb Skole at fortsætte som selvstændig skole, hvis man fortsætter med at tildele en særlig økonomi til skolen og potentielt også tilfører flere ressourcer. Samtidig kan det være nødvendigt at overflytte flere opgaver til centeret/støttefunktioner eller potentielt andre større skoler. Der henvises til afsnit 3.1. for eksempler på støtte til skolerne. Fastholdelse af den nuværende model med selvstændig skole har den store fordel, at man fastholder det lokale engagement og nærdemokrati. Den store ulempe vil være, at det kan være vanskeligt at fastholde tilstrækkeligt spændende stillinger og rekruttere kvalificerede lærere. Samtidig er det et valg om at fastholde et skoletilbud, der er markant dyrere pr. elev end kommunens andre tilbud. Valg af denne model vil således betyde, at der skal tilføres flere midler til området, hvilket man politisk skal være indstillet på.
- Det er **Implement's anbefaling**, at Tikøb Skole slår sig sammen med Espergærde Skole, således at man i større grad kan udnytte ressourcer på tværs – evt. samler nogle administrative opgaver og optimerer på klasse størrelser, hvis de største klasser på Tikøb Skole placeres på tilbud inden for Espergærde Skole.

Styregruppen har diskuteret, hvordan skolerne opnår større fleksibilitet ift. at kunne prioritere og optimere classesammensætning. I den forbindelse har det været diskuteret, hvorvidt 24-elevreglen bør fjernes for at opnå større fleksibilitet. Der er i styregruppen ikke enighed om, hvorvidt den bør fjernes.

- *Argumenter imod en fjernelse af 24-elevreglen*
Det fremhæves, at reglen ikke har nogen praktisk betydning på flere skoler, samt at det kan føre til et senere ønske om at hæve grænsen yderligere – at det giver en stille erodering af grænsen for, hvor mange elever der skal være i en klasse, samt at 24 elever er et passende antal rent fagligt op imod det nationale loft på 28.
- *Argumenter for en fjernelse af 24-elevreglen*
For det kommende skoleår søges dispensation fra 24-elevreglen flere steder for at sikre børn adgang til de skoler, de gerne vil på, og reglen er således allerede en udfordring ift. at sikre fleksibilitet for de enkelte skoler. Uden dispensation betyder det bl.a., at man skal oprette nye klasser, hvis der blot kommer et barn mere i 0. klasse på Espergærde Skole fra skoleåret 15/16. Med flere muligheder for fleksibel klasse- og holddannelse er 24-elevreglen i stigende grad uaktuel som værktøj til at sikre tilstrækkeligt fokus på den enkelte elev og indlæring.
- **Implement anbefaler**, at 24-elevreglen fjernes for at tillade skolerne bedre mulighed for at optimere. Nye måder at lave klasse- og holddannelse betyder, at reglen i stigende grad vil blive uaktuel ift. at sikre fagligheden, men en hæmsko for optimering. Fundamentalt set handler det om at sikre større fleksibilitet ift. at tilpasse skolen til skiftende børnetal og behov. Essentielt er det dog, at de fysiske rammer er til rådighed for at kunne arbejde med fleksibel holddannelse.
- **Implement's anbefaling** er, at det skal være muligt i større omfang at optimere klasser på tværs af matrikler. I første omgang indenfor, men også på tværs af matrikler, når skolebestyrelsen er enig heri. Der vurderes at være et betydeligt økonomisk potentiale ved at gøre dette på tværs af kommunens nuværende 282 klasser.
- **Implement anbefaler**, at man undersøger mulighederne for at udnytte de fordele, der kunne være ved at slå administration og støtteprocesser på de enkelte matrikler mere sammen inden for de enkelte skoledistrikter. Hvis dette ikke gøres, vil der igen være tale om store skoler, der i praksis fungerer som flere mindre matrikler i stedet for én stor enhed.
- **Endelig er det Implement's anbefaling**, at det, med skolebestyrelsens opbakning og forudsat politisk beslutning herom, skal være muligt at nedlægge matrikler, der hverken fagligt eller økonomisk kan fungere optimalt i en selvstændig kontekst. Dette også for at kunne nedbringe antallet af kvadratmeter og dermed reducere udgifter til drift.

4.8 Snitflader ift. centeret

Med store forskelle ift. størrelse af skolerne er det klart, at centeret samt andre støttefunktioner skal kunne levere ydelser, der passer til både store og mindre skoler. Dette bevirker, at der konstant skal tænkes i flere forskellige løsninger. Både "Et system"- og "Enkeltenheder"-modellen har den fordel, at der er et mere ensartet decentralt behov, hvilket kan give bedre service. Det er en oplagt hypotese, at der med mere ensartede enheder kunne laves nogle mere enkle ydelser med større kvalitet. Det giver alt andet lige dobbeltarbejde i centeret og for støttefunktioner at skulle etablere flere løsninger, der dels skal kunne fungere på store skoler med mange lokale ressourcer og løsninger, der skal kunne fungere på mindre skoler med færre ressourcer.

Hvis der ikke laves større enheder, kunne en løsning være at lade de større skoler løse opgaver for nogle af de mindre skoler. Centeret kunne så i højere grad målrette sine ydelser og styrke kvaliteten. Mulighederne for en sådan løsning er ikke undersøgt i detaljer, hvorfor det er muligt, at det ikke kan lade sig gøre ved konkret gennemgang.

4.8.1 Strategiske valg og anbefalinger

Følgende anbefales af Implement og dele af styregruppen:

- At der tænkes i strukturelle løsninger, der giver enheder med mere ensartede behov for assistance fra centeret og støttefunktioner. Det er i dag meget varierende, hvilket betyder, at der konstant skal tænkes i løsninger til flere forskellige modeller. Hypotesen er, at man både

kunne vinde noget tid, der kunne anvendes til andre opgaver, og styrke kvaliteten af det arbejde, der laves.

5 Videre proces

Dette notat er første gang fremlagt og behandlet af styregruppen d. 23. februar 2015. Det er herefter sendt til Børne- og Uddannelsesudvalget til første behandling d. 2. marts 2015. Notatet er herefter konsolideret med Udvalgets og Styregruppens kommentarer efter sidstnævntes møde d.9 marts. Notatet overdrages til Centeret som Implements endelige afrapportering på evalueringen. Centeret udarbejder efter Udvalgets ønske egne faglige vurderinger baseret på Implements afrapportering. Materialet behandles igen på udvalgets møde d. 13. april 2015 og sendes herefter i høring frem til udvalgets møde i juni. På dette møde træffes politisk beslutning om videre arbejde med indholdet af evalueringen.