



Folkeskolereformen - Temagruppe 7

Slutrapport for arbejdet i temagruppe 7 vedr. administration og organisering



Indholdsfortegnelse

BAGGRUND.....	3
1. IT	4
2. SPECIALUNDERVISNING.....	5
3. SKOLERNES ADMINISTRATION	6
4. PERSONALE.....	7
5. LEDELSESINFORMATION.....	8
6. RESSOURCETILDELINGEN.....	9

Kolofon:

Dato.
Sagsnr/dokumentnr.

Flemming Staun, Økonomi, IT og Administration

Baggrund

I forbindelse med implementeringen af folkeskolereformen på Aalborg Kommunes skoler blev en række temagrupper nedsat, hvoraf temagruppe 7 har haft til formål at arbejde med problemstillinger og formulere anbefalinger i forhold til de administrative og organiseringsmæssige aspekter samt IT. Temagruppen har samtidig haft en tværgående funktion som bindeled for de øvrige grupper i forhold til disse aspekter og en styrende funktion i forhold til den politiske vedtagelse af en ny ressourcetildelingsmodel, som har været et centralt emne for gruppen.

I kommissoriet for temagruppens arbejde blev en række hovedemner defineret som den overordnede ramme for drøftelserne:

- 1) IT
- 2) Specialundervisning
- 3) Skolernes administration
- 4) Personale
- 5) Ledelsesinformation
- 6) Ressourcetildeling

Under hvert hovedemne blev en række underspørgsmål formuleret, som havde til hensigt at understøtte og være retningsgivende for drøftelserne men ikke at afgrænse disse.

Temagruppens arbejde har primært fundet sted som drøftelser på de 6 afholdte møder, hvor hovedemnerne er blevet behandlet et efter et og udmundet i en række anbefalinger i tilknytning til hvert enkelt.

Den afsluttende afrapportering præsenterer her for hvert hovedemne et koncentrat af drøftelserne samt de formulerede anbefalinger i tilknytning hertil.

Organisering af projektet

Temagruppen har haft følgende sammensætning:

Formand	Hardy Pedersen	Økonomichef, Skoleafdelingen
Koordinator	Flemming Staun	Økonomikonsulent, Skoleafdelingen
Skoleledelse	John Sloth Nielsen	DUS-leder, Kollegievejens Skole
Skoleledelse	Dorte Poulsen	Viceskoleleder, Vodskov Skole
Skoleledelse	Mads Rune Jørgensen	Skoleleder, Gistrup Skole
Skoleledelse	Bjørn Visborg	Skoleleder, Frejlev Skole
Skolesekretær	Lotte Vig Wulff	Skolesekretær, Nibe Skole
Skolesekretær	Charlotte Hedin	Skolesekretær, Stolpedalsskolen
Skolesekretær	Mette Thomsen	Skolesekretær, Løvvangskolen
Skolesekretær	Carina Granat	Skolesekretær, Gistrup Skole
IT	Erik Mouritsen	IT-chef, IT-afsnittet
Personale	Anna Kirstine Hassing	Pers.konsulent, Ledelsessekretariatet
MED	Michael Claesen	Tekn. serviceleder, Herningvejens Skole

1. IT

Med folkeskolereformens fokus på digitalisering og IT-værktøjer er understøttelsen af dette en vigtig opgave for hele skoleområdet i de kommende år, som der allerede er stor opmærksomhed omkring.

Organiseringen af IT-opgaven var centralt i drøftelserne, herunder både snitfladen mellem skolerne og IT-afsnittet og snitfladen mellem IT-afsnittet og IT-centret, hvor førstnævnte reelt kun varetager brugersupport. I den forbindelse var der generel opbakning til og tilfredshed med den hidtidige IT-support, hvor der dog var enighed om at opløse den såkaldte "guldkort"-ordning, så alle skoler fremover serviceres af IT-afsnittet på ensartede vilkår.

Behandlingen af hovedemnet medførte desuden drøftelser af mere principiel karakter, bl.a. i forhold til fordelingen af ressourcer. Det er vigtigt at benytte objektive fordelingsnøgler for at bevare incitamentet til nye satsninger og investeringer på skolerne. I den forbindelse er placeringen af ansvaret for IT-standarder også en væsentlig del, hvor fastsættelsen af fælles standarder kan være medvirkende til at fremme udviklingen.

Udnyttelsen af IT-enheder, særligt i forbindelse med den nye satsning med bærbare enheder til elever, lærere og pædagoger, indeholder et stort potentiale, som vedrører både brugen af applikationer, vidensdeling af best practice, reparationer, indberetning af data og meget andet. Forvaltningen/IT-afsnittet har en afgørende rolle for udnyttelsen af dette potentiale, eksempelvis gennem fastsættelse af IT-standarder.

Med folkeskolereformen er der fortsat behov for IT-løsninger, der tager udgangspunkt i behovet på skolerne og dermed understøtter arbejdet på disse.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at KLIK udbredes til alle medarbejdere (i Skole- og Kulturforvaltningen).*
- *Det anbefales, at nye IT satsninger beskrives i principper/standarder og tildeling hertil foregår hovedsageligt på baggrund af objektive kriterier. Der bør dog hensættes en mindre sum til uhensigtsmæssigheder/skævheder.*
- *Det anbefales, at den nuværende løsning til ekstra IT support ("guldkortordningen") bortfalder, bl.a. fordi den er underfinansieret. Dette imødekommes af opgradering af flere skolars medarbejdere og øget assistance fra IT afsnittet (kræver særligt hensyn til enkelte skoler).*
- *Det anbefales, at der udmeldes standarder for brugen af IT værktøjer.*
- *Det anbefales, at der arbejdes videre med at skolens medarbejdere kan anvende de udleverede it enheder til at undgå, at der sker manuelle indberetninger – altså indberetninger sker direkte af medarbejderne via de udleverede enheder.*
- *Det anbefales, at der hele tiden fokuseres på mindst muligt bureaukrati i forhold til administrative systemer; aktuelt i forhold til skolereformen, hvor der skal arbejdes med at sikre så smidige planlægningssystemer som muligt. Generelt skal fokus være på, at IT systemerne understøtter behovet.*
- *Det anbefales, at der arbejdes på, at hver enkelt medarbejder kun behøver én indgang for at modtage information.*
- *Det anbefales, at mulighederne for brug af en form for området på skolerne til kommunikation og vidensdeling undersøges.*
- *Det anbefales, at der arbejdes videre med mulighederne for digitalisering, herunder telefonmøder, videomøder, digital post mv.*

2. Specialundervisning

Specialundervisning er et gennemgående tema for alle temagrupper, hvor fokus i temagrupperne hovedsageligt har været på organiseringen af tilbuddene og tildelingsmodellen i forhold til disse. Generelt bør tildelingen til tilbuddene ikke ændres provenumæssigt, men blot tilpasses det ændrede indhold i skoledagen – sidstnævnte tilsvarende normalundervisningsområdet. Generelt var der enighed om at specialtilbuddene ikke skal forringes og at en uændret normering (samlet set) kunne være en mulighed. Det er vigtigt, at specialområdet pædagogisk og administrativt har en tæt tilknytning til normalområdet.

I forhold til det ændrede indhold kan heldagstilbud være en mulighed, men dette bør bero på vurderinger af de enkelte typer af tilbud, som kan være meget forskellige i forhold til både elevgruppen og organiseringen. Uanset om der oprettes heldagstilbud eller tilbuddene fortsætter i den nuværende form forudsætter temagruppen dog udfordringer i forhold til befordring og eventuelt fravalg af fritidstilbud (sidstnævnte særligt for udenbys elever). En anden mulighed er decentralisering af ressourcerne, så skolerne i højere grad får ansvaret for segregeringen. I den forbindelse kunne flere af PPR's ydelser/funktioner eventuelt decentraliseres, hvilket på den ene side kan være medvirkende til større fleksibilitet men muligvis også medføre større forskel mellem skolerne – særligt i forhold til segregering. Betydningen af økonomiske incitamenter i forhold til segregering er ukendt, men det er vigtigt at opnå et endnu tættere samarbejde mellem skolerne og PPR.

Inklusion er et særskilt tema i aftaleteksten og inklusionsoplægningen har samtidig fyldt meget på skoleområdet de seneste år, hvor den nu nærmer sig den sidste fase. Principperne for fordelingen af disse er for længst vedtaget og folkeskolereformen giver ikke anledning til ændringer i disse, om end fokus på anvendelsen af ressourcerne ventes forøget.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at modellerne til at fordele ressourcer til specialtilbud generelt bibeholdes.*
- *Det anbefales, at der indføres en "vippe-model", så udsvingene i tildelingen til det enkelte specialtilbud reduceres.*
- *Det anbefales, at mulighederne for at etablere helhedstilbud for eleverne i de mest specialiserede tilbud undersøges.*
- *Det anbefales, at der arbejdes på en hyppigere visitation til specialtilbud. I den forbindelse rettes fokus i øvrigt på inklusion, så eleverne også i højere grad vender tilbage til alment skolen igen efter ophold i specialtilbuddene.*
- *Det anbefales, at PPRs personalegrupper (alle faggrupper, ikke alene psykologer) får en tættere tilknytning til skolerne, så fleksibiliteten højnes og ekspertviden i højere grad udnyttes.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med modeller, hvor skolernes efterspørgsel efter PPRs ydelser bliver styrende for opgaveløsningen.*
- *Det anbefales, at der laves forsøg med økonomimodeller, hvor skolerne får ansvaret for segregeringen af eleverne.*

3. Skolernes administration

Folkeskolereformen medfører store ændringer i hverdagen for både elever og undervisningspersonale, hvor skolernes administration forventeligt fortsat udgør en central rolle i understøttelsen af hverdagen for disse. Ændringerne giver anledning til overvejelser om, hvordan den administrative funktion bedst tilpasses "den nye folkeskole".

Med dette udgangspunkt bør der rettes særlig opmærksomhed på skolesekretærernes fysiske tilstedeværelse på skolerne, øget brug af IT (i sammenhæng med hovedemnet "IT"), opgaveglidning fra skoleledere og især mulighederne for centralisering af enkelte af opgaverne. Sidstnævnte er centralt i forhold til sikker drift på alle skoler i en struktur med mange skoler af varierende størrelse. Etablering af mindre, formaliserede netværk kunne på den anden side udgøre et alternativ til overvejelserne omkring centralisering af enkelte opgaver og samtidig højne vidensdelingen. Snitfladen mellem opgaver i ledelse og administration vil også blive påvirket af folkeskolereformen, der øger den decentrale ledelsesopgave, hvilket fordrer en høj fleksibilitet i opgaveløsningen på skolerne.

Skolernes administration er, i lighed med øvrige administrative funktioner, genstand for effektiviseringspres og der bør rettes fokus mod realiseringen af dette potentiale. Brugen af IT-værktøjer og ensrettelse af denne, eksempelvis i forbindelse med indberetning af karakterer og fravær, er konkrete eksempler på effektiviseringsmuligheder, så der fremadrettet sikres ressourcer til understøttelse af skolens ledelse og fagpersonale.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at det undersøges om sekretæropgaverne egner sig til specialisering (i forhold til understøttelse af sikker drift på alle skoler) og i så fald hvilke af opgaverne.*
- *Det anbefales, at der laves frivillige forsøg med specialisering af opgaver.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med yderligere formalisering af mindre netværk, herunder afdækning af muligheder for opdeling i roller.*
- *Det anbefales, at mulighederne for afsættelse af puljemidler til konsulentbistand på sekretæropgaven undersøges.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med ressourcetildeling i sammenhæng med tildeling af ledelsesressourcer.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med organiseringen af ledelsen, så denne afspejler behovet i fremtidens folkeskole.*

4. Personale

Anvendelsen af andet end skolernes pædagogiske personale til undervisning er et særligt kendetegn ved folkeskolereformen. Håndteringen af de eksterne medarbejdere medfører flere udfordringer, eksempelvis ansvarsplaceringen, ansættelsesmåden og honoreringen. Førstnævnte åbner op for eventuel dobbeltbemanding af timerne, men forventes ikke generelt at være løsningen. Det endelige ansvar er, som ved den øvrige undervisning, placeret hos skolelederen.

Placeringen af forhandlingskompetencen (herunder bl.a. tilbagefaldsmidler og forhåndsaftaler) er et andet fokusområde, der som følge af folkeskolereformen bør lægges ud til den enkelte skoleledelse. I den sammenhæng vil en gradvis udlægning formentlig være den bedste løsning i en tid, hvor skoleledelserne i forvejen skal forholde sig til store forandringer.

De nuværende principper for håndtering overtallighed i Aalborg Kommune medvirker til øget jobsikkerhed for skolernes personale ved ændringer i skolernes normeringer. Modellen fungerer ikke nødvendigvis helt efter hensigten og med reformens øgede krav til undervisning med kompetence (linjefagsdækning), bør modellen revideres, så den tilpasses behovene for håndtering af skolernes personalesammensætning fremover.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at princippet om timestyring fastholdes.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med ressourcestyring via timetildeling for alle personalegrupper.*
- *Det anbefales, at de nuværende forhandlingsniveauer fastholdes i en periode men gradvist lægges ud til skoleledelsen.*
- *Det foreslås, at der nedsættes en arbejdsgruppe til at drøfte en model for håndtering af overtallige (lærere og pædagoger), som sikrer overholdelse af personalepolitiske/-juridiske regler samt skolernes behov for at sammensætte medarbejdergruppen, så den kan dække den enkelte skoles planlægning (især med hensyn til linjefag).*
- *Det anbefales, at håndteringen af ikke allerede ansatte medarbejdere til den understøttende undervisning opdeles i 2 former: 1. Ansættelser (ikke-uddannede lærere) og 2. Eksterne, der modtager honorar, hvor der formuleres retningslinjer for f.eks. børneattest, ansvar, forsikring m.v..*

5. Ledelsesinformation

Forvaltningen har allerede igangsat et arbejde omkring øget ledelsesinformation til udvalg, central ledelse og skoleledelser, som skal skabe et grundlag for beslutninger og samtidig øget benchmarking skolerne i mellem.

I forhold til folkeskolereformen er der særligt fokus på kvalitetsrapporten, som skal ensrettes mere kommunerne i mellem. Det er vigtigt, at den interne ledelsesinformation i kommunen tilpasses definitionerne i kvalitetsrapporten, som med fordel kan udsendes hyppigere og suppleres af relaterede data. I den forbindelse bør der være særligt fokus på sammenhængen til kvalitative data og forklaring af forskelle, så risikoen for fejlfortolkning af data mindskes.

Ledelsesinformationen kan samtidig fungere som et værktøj, der medvirker til vidensdeling og implementering af folkeskolereformens hensigter.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at skoleledelsen i højere grad kan tilgå ledelsesinformation.*
- *Det anbefales, at der arbejdes videre med rapporter, som sikrer størst mulig sammenhæng mellem ledelsesinformation og data til kvalitetsrapporten.*

6. Ressourcetildelingen

Den nye model for ressourcefordeling har været et omdrejningspunkt for temagruppens drøftelser og inkorporerer på den måde anbefalinger fra flere af de andre emner.

Generelt er der tilfredshed med den hidtidige ressourcefordelingsmodel, hvorfor grundtanken i denne bør videreføres og markante ændringer i den relative fordeling af ressourcerne undgås. Tilkomsten af understøttende undervisning, hvor pædagoger samtidig udgør en større rolle i undervisningen, og den reducerede åbningstid som følge af en længere skoledag, medfører dog behov for en større tilpasning – for såvel normal- som specialområde.

Derudover er folkeskolereformen til dels baseret på en fastlæggelse af arbejdstiden, der aftales mellem leder og medarbejder og ikke gennem centrale aftaler. Den nye model vil derfor skulle indrettes som en bruttotildeling, der bedst muligt sikrer denne fleksibilitet på skolerne. Modellen indeholder på nuværende tidspunkt timeressourcer til lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere men kan på længere sigt indrettes, så alle personalegrupper medtages og skolerne lettere opnår det fulde overblik over personaleressourcerne. I den sammenhæng kunne timerne til tekniske serviceledere eksempelvis også flyttes ud på skolerne.

For at sikre optimal udnyttelse af ressourcerne og den bedste understøttelse af folkeskolereformen med helhed og sammenhæng i elevernes hverdag, kan budgetterne for henholdsvis skole og DUS med fordel sammentænkes.

Anbefalinger:

- *Det anbefales, at elementerne i den nuværende model for timetildeling på skoleområdet i muligt omfang videreføres, dog med hensyntagen til at sikre størst muligt ledelsesrum i planlægningen på skolerne.*
- *Det anbefales, at fordelingen af ressourcer fremover samlet set ikke varierer markant fra den nuværende forholdsmæssige fordeling.*
- *Det anbefales, at principperne i den nuværende model for timetildeling på DUS-området bevares i muligt omfang i forhold til justeringer som følge af folkeskolereformen.*
- *Det anbefales, at skolelederen/skolebestyrelsen får kompetence til at sammentænke og omplacere ressourcer mellem skolebudget og DUS budget for at understøtte intentionen i folkeskolereformen med helhed og sammenhæng i elevernes hverdag.*
- *Det anbefales, at der arbejdes med at flytte ansvaret for timerne til teknisk serviceledere og medarbejdere ud på skolerne.*
- *Det anbefales, at mulighederne for at samarbejde med andre institutioner i nærområdet i forbindelse med de tekniske serviceopgaver undersøges.*