

At reducere antallet af undervisningssteder på kort og på længere sigt

Beskrivelse af undersøgelsesområde 17 (tema 5):

Undersøgelsesområdet handler om at skabe robusthed ved at have færre undervisningssteder.

Økonomisk robusthed sikres ved at etablere skoledistrikter, således at der er i gennemsnit over årene er ca. 23 elever i klasserne. Det betyder, at der i nogle år kan være færre elever og nogle år være flere elever men på intet tidspunkt, når klassestørrelsen under 19 elever eller over 28 elever.

Når man reducerer antallet af undervisningssteder, kan man gøre det med to modeller: I den ene har hver skole et undervisningssted. I den anden model har hver skole flere undervisningssteder.

Kvalitet (evt. dilemmaer):

Robuste klasser:

- Er sociale læringsfællesskaber, der afspejler mangfoldighed i forhold til elevernes køn, alder, faglige niveau, sociale baggrund, mm.
- Er dynamiske klasser, hvor der indenfor fællesskabet er plads til at eleverne udvikler sig over tid, hvorved faglige og sociale konstellationer kan ændre sig.
- Har en vis volumen. Erfaringer peger på, at klasserne ikke kan blive for store (da man så kan organisere fleksibel holddannelse) men tværtimod for små. Klasser af en vis størrelse giver mulighed for fleksibel holddannelse på tværs af f.eks. køn, faglige niveau, interesse, sociale relationer, mm. Optimal benyttelse af fleksibel holddannelse forudsætter, at den fysiske indretning tilgodeser fleksibelt antal elever og varierende læringsaktiviteter. Forudsætter også en vis kontinuitet og stabilitet. Vigtigt at børnene er på "faste" hold over en periode og ikke på flere forskellige skiftende hold ad gangen.

Fagligt robuste fællesskaber:

- Er et fagligt miljø, hvor den enkelte elev kan udfolde sit faglige potentiale ved at blive mødt på sit faglige niveau i samspil med andre børn og forskellige voksne¹.
- Er ikke i udgangspunktet defineret ud fra volumen. Forskningsmæssigt kan det ikke entydigt konkluderes, om små eller store klasser i sig selv er afgørende for elevernes faglige resultater.
- Afhænger af lærernes kompetencer og samarbejdsmuligheder, karakteren af læringsaktiviteten og rammerne for at følge op på grupper af elever og den enkelte elevs læring.
- Giver mulighed for "børn-til-børn-læring", som har vist sig at have gavnlig effekt (Peer-tutoring)²

Socialt robuste fællesskaber:

- Giver den enkelte elev oplevelsen af at høre til og opleve, at de bidrager til egen og fællesskabets trivsel.
- Giver den enkelte elev mulighed for at finde sammen med andre, som de oplever et interessefællesskab med eller tilhørsforhold til, samtidig med at de også møder nogen, som er anderledes end dem selv.
- Udfordrer uhensigtsmæssige sociale mønstre og hierarkier og giver eleverne mulighed for at afprøve nye roller og ansvarsområder, som er tilpasset deres relationelle kompetencer og sociale og faglige niveau.
- Denne balance mellem genkendelighed og mangfoldighed forudsætter en klasse af en vis størrelse, og/eller at man arbejder med fleksibel holddannelse. Der er et stort inklusionspotentiale ved at arbejde med forskellige lærings- og sociale fællesskaber - også på tværs af alder. Nærhed er stadig mulig.
- Kan finde sted gennem mange mulige relationer til flere voksne og børn, som understøtter Lærings- og Udviklingsmål³
- Et vigtigt opmærksomhedspunkt er, at nogle elever og særligt elever med specialpædagogiske vanskeligheder har udpræget behov for nærhed, en lille tryk base, struktur og genkendelighed. De elever kan derfor blive meget sårbare i det store fællesskab.

Medarbejder og lederperspektiv:

- Kvalitet for medarbejderne er, når der er fleksibilitet i forhold til tilrettelæggelse af læringsaktiviteten. Flere voksne i et fællesskab omkring en større elevgruppe giver mulighed for, at medarbejderne er engageret i et kompetenceudviklende fællesskab, f.eks. i forbindelse med fleksibel holddannelse. Flexibiliteten giver blandt andet mulighed for nemmere at organisere samtaler med det enkelte barn om dets læringsmål og trivsel.
- Flexibel holddannelse giver også lederen mulighed for at lægge ressourcer ud til teams, som de selv kan administrere, og som de vurderer, vil understøtte den pædagogiske praksis bedst muligt. Store klasser/hold giver større fleksibilitet for at arbejde med forskellige klasse- og holdkonstellationer.

Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

- Generelt gælder: Jo flere elever pr. klasse des bedre robusthed.
- Den nuværende gennemsnitlige klassekvotient i Silkeborg er 21,6 elever. Ca. 1/4 af klasserne i skoleåret 14/15 har 20 elever eller derunder. Antallet af klasser med 20 elever eller derunder forventes at stige til knap 40 % frem mod skoleåret 2021.
- Klasser med få elever kompenseres. Da ressourcerammen er fast medfører det, at ressourcerne pr. elev i de større klasser reduceres. Ved den nuværende ressourcetildelingsmodel er der meget begrænsede muligheder for etablering for holddannelse, valgfag m.m. i klasser med under 20 elever.
- Den økonomiske effekt ved fælles ledelse og administration kan ikke beregnes på nuværende tidspunkt, da det vil afhænge af den konkrete ledelsesmodel.

At reducere antallet af undervisningssteder på kort og på længere sigt

Befordring:

- Der vil være en forøget befordringsudgift, da nogle undervisningssteder lukkes. Dermed vil der også være nogle elever, som får længere til skole og dermed er berettiget til befordring.

Bygninger:

- Hvis man lukker nogle skoler, kan der være et problem med at have elever i den nuværende bygningsmasse, alt efter hvordan man laver skoledistriktsgrænserne.
- Hvis man lukker undervisningssteder, får Skoleafdelingen tilført midler fra Ejendomsafdelingen (de midler, som blev overført til Ejendomsafdelingen til el, vand, varme, mv.).

(evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 1, 5 og 16.

Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- En anvendelse af alle nuværende undervisningssteder vil være et kendt udgangspunkt for samarbejde med lokalområdet.
- Anvendelsen af undervisningsstederne kan have forskellige former – som primært undervisningssted, til særligt tilrettelagte undervisningsforløb, som opsamlings- og fritidstilbud til børn fra lokalområdet eller andet.
- Hvis alle undervisningssteder skal anvendes som primært undervisningssted, vil robuste klassestørrelser kunne opnås ved at etablere aldersintegrerede klasser eller ved at ændre, den nuværende sammenhæng mellem bopæl og undervisningssted. Det sidste vil medføre øgede udgifter til transport.

Litteraturhenvisninger:

[Lærings- og Udviklingsmålene for en god skole i Silkeborg Kommune](#)

¹ "Skolens læringsmiljøer sikrer børns ret til at udfolde egne faglige, personlige og relationelle potentialer"

² "Den inkluderende skole", Alenkær, 2008.

³ "Skolens læringsmiljøer sikrer børns ret til at indgå i fællesskaber"

At udviklingen i skolerne i øget omfang bygger på viden og data

Beskrivelse af undersøgelsesområde 18 (tema 5):

Undersøgelsesområdet drejer sig om, at anvendelse af viden og data i højere grad skal indgå som fundament i de professionelle arbejder med folkeskolens mål.

Udtrykket "Viden og data" anvendes for at tydeliggøre, at data ikke kun drejer sig om det, der kan måles og det, der kan gøres op i tal og statistikker. Fx er systematiske elevsamtaler og opsamling af disse også data. "Viden og data" beskriver således en bred forståelse af data¹. I det følgende anvendes data som samlebetegnelse.

Juridisk grundlag:

Undersøgelsesområdet rammesættes af:

- Lærings- og udviklingsmål 3²: "Skolens læringsmiljøer sikrer praksis, der bygger på viden og udvikling af viden" – i kommentarerne: "Udvikling af forskningsinformeret praksis, der inddrager viden og data".
- Ledelsesgrundlag Silkeborg Kommunale Skolevæsen: "bygges på undersøgende og involverende tilgang, der inddrager vidensbaseret dialog om status for målopfyldelse og med fokus på progression og udviklingsmuligheder."
- Bekendtgørelse om kvalitetsrapport 2.0³. Fokus er, at rapporten er et mål- og resultatstyringsværktøj.

I kvalitetsrapport for Silkeborg Kommunale Skolevæsen 2013/14 anføres: "Der stilles samtidigt større krav til, at Skoleafdelingen og skolernes ledelser i højere grad anvender viden og data om resultater som baggrund for prioriteringer af indsatser. Det enkelte barns læring og trivsel skal fremover følges. Derfor bliver fokus i kvalitetsrapporterne rettet mod "progression", som er de fremskridt, der sker for det enkelte barn, klassen og dermed skolen år efter år."⁴

Kvalitet (evt. dilemmaer):

Der er forskningsmæssigt belæg for, at anvendelse af data styrker elevernes læringsresultater.⁵ Der er forskningsmæssigt belæg for, at anvendelsen af data skal rettes mod at følge elevens udvikling over tid (progression).

Systematisk brug af data vil kunne give et bevidst blik på alle elevers læring.⁶

Data taler ikke for sig selv, men må vælges og vurderes i forhold til formålet⁷. De valg, der gøres i praksis, kan kvalificeres af data. Data kan medvirke til at sandsynliggøre hvilken indsats, der har størst effekt. God anvendelse af data vil kunne styrke den professionelle dømmekraft i praksis. En forudsætning for at anvendelsen får betydning for eleverne er kompetence til at udvælge og anvende data.

Erfaringerne med dataanvendelse er bl.a.:

- at der i højere grad sikres opmærksomhed på alle børn,
- at det er vigtigt, at anvendelsen indgår i skolens øvrige processer
- at en forudsætning for øget kvalitet er ledelsesmæssig rammesætning og opfølgning (Der er gode erfaringer med dataanvendelse omkring læsning i skolevæsenet).

Dilemmaer/risici:

Medarbejdernes og ledelsernes handlinger skal være datainformeret og ikke databaseret. Databasering kan medføre snæver forståelse og anvendelse af data og dermed risiko for at den pædagogiske indsats retter sig mod opfyldelse af datamål og ikke mod at data understøtter læring. Der er ikke evidens for at "teaching to the test" giver bedre resultater på alle læringsmål.⁸

Mængden af tilgængelige data øges konstant. Det er en erfaring, at overblikket over data skal understøttes for at sikre korrekt og effektiv udnyttelse. Det er centralt, at praksis understøttes af systemer, der kan håndtere arbejdet med at følge elevens udvikling over tid og kan håndtere de mål og indsatser, der sættes på alle niveauer: fra det enkelte barn til skoleafdelingens arbejde med kvalitetsrapporter.

Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

Der er ikke en selvstændig økonomisk gevinst men "økonomi"/ effektivitet i, at skoleledelserne understøttes i arbejdet, således at det i højere grad er muligt at bruge tid på faglig ledelse.

(evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 8, 9 og 11.

Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Systematisk brug af data giver et godt blik på alle elevers læring. Data kan medvirke til at sætte retning lokalt og for det samlede skolevæsen for hvilken indsats, der har størst virkning for børns læring og trivsel.

At udviklingen i skolerne i øget omfang bygger på viden og data

Litteraturhenvisninger:

[Lærings- og Udviklingsmålene for en god skole i Silkeborg Kommune](#)

¹ [Data i skolen - 5 pointer](#)

² [Lærings- og Udviklingsmålene for en god skole i Silkeborg Kommune](#)

³ [Bekendtgørelse om kvalitetsrapporter i folkeskolen](#)

⁴ [Bekendtgørelse om kvalitetsrapporter i folkeskolen](#)

⁵ "Elevcentreret skoleledelse [Viviane Robinson](#), Dafolo 2015, John Hattie: "Synlig læring - for lærere" Dafolo 2013, [Stort kommunalt fokus på at styrke den faglige ledelse](#)

⁶ [Et bevidst blik på alle elevers læring](#)

⁷ "Det er en væsentlig opgave for *forvaltningen* at forpligte ledelsesfællesskabet på, hvad det er relevant at måle på og dele viden om, hvilke indsatser dette typisk giver anledning til at arbejde med. Hellere måle på fem indikatorer, som siger noget om, hvorvidt resultaterne bevæger sig i den rigtige retning, end at måle på 20 forskellige "nice-to-know" indikatorer, der ikke kan anvendes til at udvælge metoder og indsatser." [Er vi på rette vej?](#)

⁸ [Se bl.a.: Dansk clearinghouse for uddannelsesforskning](#)

At kvalificere og dimensionere skoleafdelingens opgavevaretagelse i forhold til ledelse af det fælles skolevæsen

Beskrivelse af undersøgelsesområde 19 (tema 5)

Analyseark 20 udgår, idet nedenstående analyse også dækker det område.

Undersøgelsesområdet drejer sig om ansvar og styring på skoleområdet og forvaltningens rolle fremover.

Juridisk grundlag:

Det fremgår af aftalen om et fagligt løft af folkeskolen¹, at de tre nationale mål med de underliggende resultatmål skal være det centrale afsæt for regeringens dialog med kommunerne og folkeskolens øvrige parter om folkeskolens udvikling.

Folkeskolereformen stiller således både nye og skærpede krav til styringen af folkeskolen og giver samtidig en række nye muligheder for forvaltningen i arbejdet med folkeskolen.

Følgende områder nævnes som væsentlige forvaltningsindsatsområder i forbindelse med indførelsen af den reformerede folkeskole:²

- At opstille mål for skolens udvikling, der løbende kan følges op på.
- At følge op på, om skolerne faktisk gør fremskridt i forhold til mål.
- At give støtte, sparring og feedback til skolelederne.
- At udvælge og lede skoleledere.
- At lede et sammenhængende skolevæsen.

Kvalitet (evt. dilemmaer):

Siden begyndelsen af 00'erne er der i måden at styre skolen på blevet fokuseret på styring gennem mål og information om resultater.

Som noget nyt indenfor rammerne af denne politik indføres der med folkeskolereformen et sæt nationale operationelle mål, som kommunerne af Undervisningsministeriet vil blive holdt ansvarlige for at nå.

I et internationalt og nationalt perspektiv viser der sig to veje til understøttelse af skolers målopfyldelse. Den ene vej er en stram incitamentstruktur, hvor gode resultater udløser økonomiske belønninger og dårlige resultater udløser økonomisk straf. Skoler, der klarer sig dårligt, afleverer altså midler til de skoler, der præsterer godt. De internationale erfaringer og dansk forskning omkring læreres motivation viser, at belønningsstruktur ikke i sig selv producerer bedre resultater men at det er afgørende vigtigt at fastholde motivationen for opgaven – herunder den samfundsmæssige opgave.³

Den anden vej til målopfyldelse er kapacitetsopbygning. Med folkeskolereformen er det præciseret, at det netop er gennem kapacitetsopbygning af skolerne, at de nationale mål skal nås.

Grundlæggende er forvaltningens rolle er at oversætte politik til pædagogik. At omsætte politiske visioner til strategier og at gøre det i samspil med skolernes ledelser. Og endelig er det en forvaltningsmæssig opgave at sikre et kvalitativt ensartet tilbud til alle børn i Silkeborg kommune.

Forvaltningen skal derfor lægge vægt på at:

- "Fastlægge mål og rammer
- Ledelse ledernes læring og udvikling
- Understøtte netværk og videndeling
- Autorisere løsninger"⁴ (systemløsninger o.l.)

En fremtidig organisering af forvaltningens arbejde med ovenstående processer og opgaver skal tilpasses den endelige struktur af skolerne.

En evt. ændret struktur af skolerne vil kunne betyde en decentralisering af dele af den forvaltningsmæssige opgaveløsning.

Økonomi (herunder evt. dilemmaer):

En evt. ændret struktur af skolerne vil kunne betyde en decentralisering af dele af den forvaltningsmæssige opgaveløsning og dermed ændring af forholdet mellem central og decentral økonomi.

(evt.) Sammenhænge til andre undersøgelsesområder:

Sammenhæng til:

Undersøgelsesområde 9

At kvalificere og dimensionere skoleafdelingens opgavevaretagelse i forhold til ledelse af det fælles skolevæsen

Konklusion og opmærksomhedspunkter:

- Den kommunale styring af skolevæsenet er med ændringen af Folkeskoleloven præciseret. Kommunalbestyrelsen er således overfor Undervisningsministeren politisk ansvarlig for skolevæsenets opfyldelse af skolereformens operative mål.
- Forvaltningens opgave forandrer sig i forlængelse af ovenstående. Der bør arbejdes videre med at opbygge generel kapacitet på skolerne og specialiseret kapacitet i forvaltningen.

Litteraturhenvisninger:

¹ [Aftale af juni 2013](#)

² [UVM: Kommissorium for skolelederuddannelse og -udvikling](#)

³ [Public Service Motivation: Se bl.a. forskning af Lotte Bøgh Andersen](#)

⁴ "Folkeskole efter reformen" Jens Rasmussen, Claus Holm, Andreas Rasch-Christensen (Hans Reitzel 2015)