

48. Bedre sammenhængende Opvækst og Lærings-område samt slankere ledelse

Resumé

Kommunalbestyrelsen skal beslutte, om det udarbejdede forslag til et bedre sammenhængende Opvækst- og Læringsområde samt slankere ledelse skal sendes i offentlig høring hos interessenter på området.

Bilag

- [Bilag - Høringsforslag](#)
- [Notat - Slankere ledelse og bedre sammenhængende ledelsesstruktur](#)
- [Ledelsesstruktur OLU-møde januar.pptx](#)

Indstilling

Forvaltningen indstiller, at Opvækst- og Læringsudvalget samt Økonomiudvalget anbefaler Kommunalbestyrelsen:

1. at sende den fremlagte model til fremtidig organisering af Opvækst- og Læringsområdet i offentlig høring.

Hvis indstillingspunkt 1 tiltrædes, indstiller forvaltningen endvidere, at Opvækst- og Læringsudvalget beslutter:

2. at tage temadrøftelser om de fire tilvalgsmoduler i foråret 2021 med henblik på at udarbejde anbefalinger om eventuelle beslutninger herom til Kommunalbestyrelsen på dens møde i juni 2021.

Beslutning fra Opvækst- og Læringsudvalget 2018-21, 19. januar 2021, pkt. 6:

Et flertal i udvalget bestående af Steffen Jensen (A), Kim Aas Christensen (A), Jack Odgaard (O), Søren Clemmensen (C) og Anna Mette Barring (B) anbefaler indstillingspunkt 1 overfor Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

Et mindretal bestående af Bo Petersen (V) og Ole F. Pedersen (L) stemmer imod og afgiver følgende protokolbemærkning: "Processen har været utilstrækkelig. Modellen svækker lokal indflydelse og forældreopbakning. Andre kommuner har forsøgt lignende modeller, og de går i en anden retning."

Et enigt udvalg godkender indstillingspunkt 2.

Beslutning fra Økonomiudvalget 2018-21, 1. februar 2021, pkt. 61:

Økonomiudvalget erklærede Søren Hillers (B) for inhabil.

Fire medlemmer bestående af liste A og liste O stemmer for indstillingspunkt 1. Fire medlemmer bestående af liste V og liste F stemmer imod.

Sagsfremstilling

Baggrund

Som del af budgetaftale 2021 vedtog Kommunalbestyrelsen i Faaborg-Midtfyn Kommune den 6. oktober 2020 at "igangsætte en proces, der skal undersøge mulighederne for at skabe en bedre sammenhængende og slankere ledelsesstruktur på 0-16 års området. Forvaltningen skal gennem inddragelse af ledere og medarbejdere komme med forslag til ny struktur, der kan behandles politisk i foråret 2021. Det er et mål for forligspartierne både at styrke overgangen ved 3 år og ved 6 år og at reducere de samlede udgifter til ledelse på området."

Forslaget skal således reducere den samlede udgift til ledere på børne- og ungeområdet, men ikke reducere på servicen over for børnene. Det er endvidere et krav, at pasning og undervisning på alle nuværende matrikler bibeholdes.

For at kvalificere forvaltningens arbejde med udarbejdelse af et forslag til en ny ledelsesstruktur er der gennemført en proces for ledere og forældrerepræsentanter i de kommunale dagtilbud og skoler i november og december 2020. Formålet med inddragelsen har været at medtage faglige og organisatoriske perspektiver og erfaringer fra praksis, fx vedrørende forældresamarbejde og ledelse. Medarbejdernes rolle i processen har været drøftet i FællesMED-udvalget, som har anbefalet, at man venter med at inddrage medarbejdere indtil en eventuel høringsperiode, hvor man i en formel IDA-proces kan forholde sig til et konkret forslag.

Forslaget bygger på input fra den tidligere beskrevne inddragelsesproces og på kommunens positive erfaringer med børneområdeledelse på daginstitutionsområdet samt overgangsarbejdet i landsbyordningerne. Desuden er der skelet til erfaringerne fra andre kommuner, der benytter en tilsvarende ledelsesstruktur.

Forslag

Skolernes samles i 4 skoleområder, som er identiske med de 4 eksisterende børneområder for daginstitutionerne. Samtidig samles alle daginstitutioner organisatorisk i børneområderne, og der etableres en fælles administration for hvert område. Nedenstående tabel giver overblik over de foreslåede 8 enheder.

	Område	Antal afd.	Sammenlagte enheder
Dagtilbud	Nord	3	Børneområde Nord (Bøgehaven, Nøddehøj og Klatretræet) (Ingen ændring)
	Vest	3	Børneområde Vest (Symfonien og Myretuen) samt Broholm (fra Brobyskolerne)
	Midt	6	Børneområde Midt (1000Fryd, Vesterparken og Hættegården), Oasen og Eventyrhuset (Landsbyordningen Tre Ege Skolen) samt Espe Børnehave (fra Espe Skole og Børnehave).
	Syd	5	Børneområde Syd (Sundbrinken og Toftegården), Horne og Svanninge Børnehuse (fra Brahesminde Skoler og Børnehuse) samt Bøgebjerg Børnehus (fra Bøgebjergskole og Børnehus)
Skole	Nord	2	Broskolen (Bøgehøj og Rolfsted) (Ingen ændring)
	Vest	3	Carl Nielsen-skolen samt afdelingerne Pontoppidan og Allested-Vejle (fra Brobyskolerne)
	Midt	5	Nordagerskolen, Tingagerskolen, Espe Skole (Espe Skole og Børnehave) samt afdelingerne Kværndrup og Ryslinge (fra Landsbyordningen Tre Ege Skolen)
	Syd	5	Øhavsskolen (Svanen og Uglen) afdelingerne Horne og Svanninge (fra Brahesminde Skoler og Børnehave) samt Bøgebjergskolen (fra Bøgebjerg skole og børnehus)

Hvert område har en skoleleder og en dagtilbudsleder på niveau 4. I hvert område udgør skolelederen og dagtilbudslederen områdeledelsen, og de har ansvaret for både eget fagområde og et fælles ansvar for at styrke samspillet mellem dagtilbud og skole via et tæt, formaliseret samarbejde. De to ledere har således et fælles ansvar for alle børn i deres område, og de skal understøtte et sammenhængende børne- og familieperspektiv fra vuggestue til overgangen til videre uddannelse eller beskæftigelse efter 9. eller 10. klasse.

Dagtilbuds- og skolelederne får dermed en strategisk ledelsesrolle i forhold til udvikling og ledelse af området – både hos dem selv, i den fælles områdeledelse og på tværs af hele Opvækst og Læring. Niveau 4-ledere vil i højere grad end i dag komme til at tage et fælles ansvar og tænke i sammenhænge på tværs af hele Opvækst og Læring. Dette kan lade sig gøre, fordi antallet af ledere reduceres fra 14 til 8, og fordi de 8 ledere vil have en langt mere ensartet ledelsesopgave, end de 14 ledere har i dag. Med en mindre og mere homogen ledergruppe vil det være muligt for chefen for Opvækst og Læring at inddrage og anvende ledergruppen ofte og dybere, end tilfældet er i dag – og derfor vil den foreslåede struktur nok reducere antallet af ledere på niveau 4, men samtidig styrke deres position både strategisk og ledelsesmæssigt. Den tættere sammenhæng mellem chefen for Opvækst og Læring og ledelseskredsen vil endvidere muliggøre en styrket sammenhæng mellem praksiserfaring og fagudvalgets politiske prioritering.

Niveau 4-lederne understøttes af en række personaleledere på niveau 5 – kendt som hhv. team- og afdelingsledere på dagtilbud og skoler. Antallet af personaleledere er defineret af antallet af medarbejdere, så der skabes et mere ensartet ledesspænd for alle personaleledere (se næste afsnit). Personalelederne organiseres i en matrixstruktur, hvor de hver især har personaleledelsen af en gruppe af medarbejdere og et tværgående ledelsesansvar for en eller flere opgaver eller funktioner (eksempelvis inklusion, SFO eller et udviklingsprojekt som Leg og Literacy). Denne organisering sikrer både ledelse på alle opgavetyper, og at alle medarbejdere får en fagligt fokuseret personaleledelse. Der knyttes én personaleleder til hver matrikel,

så ledelsestilstedeværelsen sikres alle steder – den matrikelansvarlige leder sikrer den faglige sammenhæng for børnene, der er tilknyttet matriklen. Ved at kombinere hensynet til geografi med matrixledelse søger den foreslåede ledelsesstruktur at understøtte både ønsket om ledelse tæt på børn, forældre og medarbejdere samt ønsket om at fokusere på den faglige pædagogiske ledelse af børns læring og trivsel.

Nedenstående tabel giver et overblik over den nuværende struktur sammenholdt med den foreslåede struktur set i forhold til antallet af ansatte, ledere og administrative enheder i de 4 områder (den eksisterende situation er beskrevet på grå baggrund). Landsbyordningslederne, som er på niveau 4 i dag, er opgjort under de respektive skoler. Tabellen angiver desuden ledelsesspændet i de 8 foreslåede enheder. I de eksisterende enheder er der markant større variation i ledelsesspændet på tværs af enheder; for dagtilbud varierer det således mellem 6 og 21, men det på skolerne varierer mellem 11 og 26. Gennemsnitligt har de nuværende dagtilbud og skoler ledelsesspænd på hhv. 12 og 20. Den foreslåede struktur reducerer de største spænd, ligesom den øger de mindste. Begge dele er hensigtsmæssigt set i forhold til Ledelseskommisssions anbefalinger, da både meget små og store ledelsesspænd kan være u hensigtsmæssige.

		Niveau 4-ledere		Niveau 5-ledere		Ansatte		Ansatte		Ledelsesspænd	
Dagtilbud	Nord	1	1	3	3			32		11	
	Vest	1	1	2,7	4			53		13	
	Midt	1	1	5	4			60		15	
	Syd	1	1	3,8	3			45		15	
	<i>i alt</i>	4	4	14,5	14			188		13	
Skole	Nord	1	1	4	3			73		24	
	Vest	2	1	5,3	5			108		22	
	Midt	4	1	8,4	8			201		25	
	Syd	3	1	6,2	6			134		22	
	<i>i alt</i>	10	4	23,9	22			516		23	
Admin.	Nord					2,1	2,5				
	Vest					1,9	2,5				
	Midt					3,5	4				
	Syd					2,5	3				
	<i>i alt</i>					10,1	12				

Bestyrelser

Til hver skole og hver dagtilbud vil der være en bestyrelse, som spiller en vigtig rolle i forhold til forældrenes indflydelse på, hvad der sker i den enkelte dagtilbud og skole. Flere bestyrelsesformænd har i processen udtrykt bekymring for, at bestyrelserne kommer for langt væk fra de enkelte matriklers hverdag. For at undgå dette – og for at sikre en fortsat bred forældrerepræsentation og reel inddragelse også af forældre, der ikke sidder i bestyrelsen – foreslås tre ting: 1) Det sikres, at hver matrikel har mindst én plads i bestyrelsen. 2) Der oprettes et matrikelråd ved hver matrikel, og rådets formand er pr. definition matriklens valgte bestyrelsesmedlem, så der sikres en formel relation mellem bestyrelse og råd. 3) Der udarbejdes en forretningsorden, der tilrettelægger bestyrelsesarbejdet, så der skabes tæt samarbejde og en frugtbar arbejdsdeling mellem de to niveauer, så forældrerepræsentanterne inddrages i både konkrete, lokale forhold og i de mere overordnede strategiske overvejelser i hele børneområdet. Endelig bliver forældre- og bestyrelsessamarbejdet et fokuspunkt i den ledelsesmæssige dialog mellem de lokale ledere og fagchefen.

Tilvalgsmoduler

Den foreslåede ledelsesstruktur åbner nye muligheder for at skabe lokal aktivitet og for at styrke sammenhængen i opgaveløsningen på hele 0-18 årsområdet. Der stilles derfor forslag om en række tilvalgsmoduler, som er tænkt som netop mulige tilvalg, fordi de ikke er en forudsætning for den nye ledelsesstruktur – omvendt er den nye struktur en forudsætning for tilvalgene. Opvækst- og Læringsudvalget skal tage stilling til, om tilvalgsmodulerne (og evt. hvilke) skal kvalificeres yderligere som temadrøftelser i udvalget forud for, at udvalget fremkommer med anbefaling til endelig beslutning i Kommunalbestyrelsen.

Tilvalgsmodulerne er nærmere beskrevet i det bilagte notat (side 21-25) og er derfor hér kun listet op i punktform:

1. Etablering af overbygningsskoler (0.-9. klasse) i flere lokalområder uden for de større byer
2. Etablering af vuggestuepladser og dermed aldersintegrerede institutioner i flere lokalområder
3. Etablering af 10. klasse-tilbud i flere dele af kommunen
4. Større lokal forankring af Ungdomsskolen samt større samspil med folkeskolerne

Overordnet tidsplan

Eftersom forslaget formelt ændrer på skolestrukturen ved at nedlægge de eksisterende enheder og oprette nye, skal forslaget i offentlig høring i 12 uger. Det er Kommunalbestyrelsen, der beslutter, om forslaget skal i høring. Dette kan ske på Kommunalbestyrelsens møde i februar, hvorved den lovbundne høringsfase kan løbe fra den 10. februar 2021 til den 5. maj 2021. I denne periode vil der samtidig foregå medarbejderinddragelse via en IDA-proces i FællesMED for Opvækst og Læring. Kommunalbestyrelsen kan derefter træffe endelig beslutning om et konkret løsningsforslag i juni 2021 på baggrund af forudgående politisk behandling, MED-anbefaling og høringssvar. Ændringer af ledelsen vil kunne forberedes i efteråret 2021 og træde i kraft pr. 1. januar 2022, mens en ændring i den formelle skolestruktur vil kunne træde i kraft pr. 1. august 2022.

Økonomi

Nedenstående tabel opsummerer de samlede økonomiske konsekvenser af den foreslåede model. Som det fremgår af de to første kolonner, var der i 2020 en markant difference mellem de tildelte midler via tildelingsmodellerne til ledelse og administration og det reelle forbrug på skoler og i dagtilbud. Den beregnede effektiviseringsgevinst tager udgangspunkt i det nuværende reelle forbrug.

	Budgettildeling, i dag	Reelt forbrug, i dag	Forslag	Effektivisering
Niveau 4-ledere	9,4 mio.	10,1 mio.	6,4 mio.	3,7 mio.
Niveau 5-ledere	22,7 mio.	24,7 mio.	22,4 mio.	2,3 mio.
Administration	3,4 mio.	4,5 mio.	5,4 mio.	-0,9 mio.
Kompenserende timer*			0,7 mio.	-0,7 mio.
<i>Samlet</i>	<i>35,5 mio.</i>	<i>39,3 mio.</i>	<i>34,9 mio.</i>	<i>4,4 mio.</i>

* Enkelte niveau 5-ledere har i dag lærer-/pædagogtimer, hvilket skal kompenseres, når alle ledere skal være fuldtidsledere.

I beregningerne til de fremtidige udgifter til niveau 4-ledere er der disponeret med en forventning om et stigende lønniveau grundet den større ledelsesopgave i de foreslåede større skoler og dagtilbud. Derudover er der taget udgangspunkt i en fastholdelse af den nuværende ratio mellem kontrakt- og tjenestemandsansatte på de sammenlagte skoler (i dag er ca. 70% af skolelederne tjenestemænd). Der er ikke indregnet overgangsomkostninger ved reduktion i antallet af niveau 4-ledere, da omkostningerne til dette vil afhænge af den fremtidige ledelsesmæssige sammensætning. Dette kan reducere besparelsen i de første år. Der er i modellen forudsat et uændret børnetal, da demografimodellen løbende justerer for dette forhold. Endelig er det i beregningerne forudsat, at klassekvotienten på den enkelte skole forbliver den samme – forbedrede muligheder for klassedannelser vil således kunne skabe et yderligere økonomisk potentiale, som dog ikke er forudsat i modellen.

Beslutning

Søren Hillers blev erklæret inhabil og deltog ikke i behandlingen af punktet.

For indstillingspunkt 1 stemmer: Liste A, B, O og C (14)

Imod indstillingspunkt 1 stemmer: Liste V, L, F og Ø (10)

Indstillingspunkt 1 blev således godkendt.