

Notat:

Forslag til ny ledelsesstruktur for Holbæk Kommunes dagtilbud og skoler

Arbejdet med ny ledelsesstruktur er iværksat i forlængelse af, at Holbæk Kommune pr. 1. januar 2015 ændrede sin administrative organisering. For børne- og ungeområdet betød den nye organisation, at de hidtidige tre chefområder (dagtilbud, skole samt det special- og socialfaglige område) den 1. januar 2015 blev samlet i ét kerneområde: Læring & Trivsel.

Formålet er at få skabt en robust, fleksibel og bæredygtig ledelsesstruktur, der understøtter, at alle børn i kommunens dagtilbud og skoler indgår i et sammenhængende læringsforløb i hele deres dagtilbuds- og skoletid.

Det er desuden forudsat, at en ny ledelsesstruktur tilsammen med en ændret distriktsstruktur kan frigøre 10 mio. kr.. De 10 mio. kr. indgår i de 21 mio. kr., som byrådet tidligere har besluttet at finde via arbejdet i omstillingsgruppen om økonomisk og fagligt bæredygtige skoler og børnehuse.

En ny ledelsesstruktur skal...

- Løfte og kvalitetsudvikle det pædagogiske og undervisningsmæssige tilbud via systematisk ledelsesmæssig feedback til alle medarbejdere med fokus på faglig udvikling.
- Understøtte kapacitetsopbygning af fag-faglig viden og metode samt brugen af digitale læringsformer og en bevidst brug af forskningsinformeret data.
- Sikre ensartede rammevilkår for medarbejdere og ledere uanset matrikelstørrelse.
- Reducere udgiften til ledelse af skoler og dagtilbud samt understøtte et økonomisk og fagligt bæredygtigt dagtilbuds- og skoleområde.
- Være robust og fleksibel med henblik på at kunne absorbere kommende års omstillinger, uden det kræver omfattende organisatoriske forandringer.
- Styrke handlerummet hos ledere og medarbejdere, der er tættest på børnene og den daglige løsning af kerneopgaven.
- Sidst men ikke mindst skal ledelsesstrukturen understøtte, at der findes de gode løsninger, der understøtter alle børns ret til en lærende opvækst i trivselsfremmende læringsmiljøer i lokalmiljøet – og med særlig opmærksomhed på, at styrke samspillet med barnets forældre og øvrige samarbejdspartnere i og udenfor organisationen (professionelle såvel som frivillige).

Holbæk Kommunes nuværende dagtilbuds- og skolestruktur

Holbæk Kommunes dagtilbud og skoler er i dag organiseret i otte dagtilbudsdistrikter og otte skoler, der dækker et sammenfaldende geografisk område. Hvert af de otte dagtilbud består af et antal børnehuse, og tilsvarende består hver af de otte skoler af et antal skoleafdelinger af forskellig størrelse.

Et dagtilbudsdistrikt ledes af en distriktsleder, og i hvert børnehuse er der en pædagogisk leder samt evt. en afdelingsleder

En skole ledes af en skoleleder, og i hver skoleafdeling er der en daglig leder og evt. en eller flere afdelingsledere. Der er SFO ved alle skoleafdelinger. SFO ledes af en pædagogisk leder eller en afdelingsleder (begge tilfælde med baggrund som pædagog).

Budgettildelingen sker til dagtilbudsdistriktet/skolen. Bestyrelsesstrukturen følger budget og ledelsesstrukturen, det vil sige, at der er en bestyrelse for hvert af de otte dagtilbudsdistrikter og en bestyrelse for hver af de otte skoler.

Forudsætninger for ny ledelsesstruktur: fra otte til fire distrikter

Byrådet har den 17. juni besluttet at sende et forslag om ny distriktsstruktur for henholdsvis skoler og dagtilbud i høring. Forslaget betyder, at Holbæk Kommunes nuværende struktur med otte dagtilbud og otte skoler pr. 1.8.2016 ændres, så der fremover er fire dagtilbudsdistrikter og fire skoler:

Distrikt 1: Holbæk by udgør et geografisk distrikt svarende til en sammenlægning af distrikterne Sofielund og Isefjord. Skolen i det ny distrikt vil bestå af de tre skoleafdelinger, der i dag indgår i Sofielundskolen og Isefjordskolen. Dagtilbudsdistriktet vil på tilsvarende vis bestå af de i alt 12 børnehuse og dagplejen fra de to nuværende dagtilbudsdistrikter.

Distrikt 2: Er en sammenlægning af distrikt Kildevangen og Elverdam. Skolen i det ny distrikt vil bestå af de seks skoleafdelinger, som i dag indgår i Kildevangens skole og Elverdamsskolen. Dagtilbudsdistriktet vil på tilsvarende vis bestå af de i alt 7 børnehuse og dagplejen fra de to nuværende dagtilbudsdistrikter.

Distrikt 3: Er en sammenlægning af distrikterne Engskov og Tornved. Skolen i det ny distrikt vil bestå af de fem skoleafdelinger, som i dag indgår i Engskovskolen og Tornvedskolen. Dagtilbudsdistriktet vil på tilsvarende vis bestå af de i alt 7 børnehuse og dagplejen fra de to nuværende dagtilbudsdistrikter.

Distrikt 4: Er en sammenlægning af distrikterne Katrinedal og Ved Tuse Næs. Skolen i det ny distrikt vil bestå af de fire skoleafdelinger, som i dag indgår i Katrinedalskolen og Skolen ved Tuse Næs. Dagtilbudsdistriktet vil på tilsvarende vis bestå af de i alt 6 børnehuse og dagplejen fra de to nuværende dagtilbudsdistrikter.

Forslaget om ny distriktsstruktur behandles efter endt høring i Udvalget for Børn den 27. oktober og i Byrådet den 11. november 2015.

Det nærværende forslag til ny ledelsesstruktur er baseret på, at Byrådet beslutter ændringen af distriktsstrukturen.

Hvad adskiller forslaget til ny ledelsesstruktur fra den nuværende struktur?

Forslaget til en ny ledelsesstruktur er en videreudvikling af den nuværende ledelsesstruktur for dagtilbud og skoler i Holbæk Kommune. Det betyder, at der allerede i dag helt eller delvist organiseres og ledes ud fra de principper, som forslaget er baseret på.

Eksempelvis er der i alle de nuværende otte distrikter etableret administrative fællesskaber mellem dagtilbud og skole. I et par distrikter er der ansat medarbejdere, der arbejder indenfor både skole og dagtilbud, - og i alle distrikter er der et løbende samarbejde mellem distrikts- og skoleledere.

Det som især adskiller forslaget til ny struktur fra den nuværende er, at:

- Der sker en udvidelse og formalisering af samarbejdet mellem dagtilbud og skole.
- Alle ledere skal ikke løse de samme opgaver og besidde de samme kompetencer. Det ledelsesmæssige fokus flyttes fra ledelse af en matrikel til ledelse af faglige opgaver.
- Vi bevæger os væk fra en struktur med "én leder – én matrikel" til en model, hvor en pædagogisk leder kan lede flere små matrikler, hvor det er hensigtsmæssigt, og der kan være flere pædagogiske ledere på de større matrikler. Samt en model hvor samme pædagogiske leder både kan lede indenfor skole og dagtilbud.
- Der er et særligt fokus på inklusionsopgaven og udviklingen af den faglige kvalitet via "tovholderfunktioner" samt netværk.
- Der sker en yderligere professionalisering og styrkelse af de administrative opgaveløsninger via etableringen af administrative centre.
- Den daglige pædagogiske ledelse er i endnu højere grad kendetegnet af læringsledelse og tilgængelighed.
- Læringsnetværkene (centrene) videreudvikles fra et skoleperspektiv til et skole- og dagtilbudsperspektiv (0-16 år).

Principper for ny ledelsesstruktur

Den ny ledelsesstruktur er en *områdestruktur* forstået således, at de fire nye skole- og dagtilbudsdistrikter udgør hvert et "område" med henholdsvis én skole og ét dagtilbud. Såvel skolen som dagtilbuddet er i lighed med nuværende struktur fordelt på flere matrikler (skoleafdelinger og børnehuse, samt dagpleje). Foruden skolen og dagtilbuddet er der i hvert af de fire områder et administrativt center og et læringsnetværk/center, der betjener hele området.

Indenfor hvert af områderne vil der desuden typisk være tilknyttet en eller flere medarbejdere, der løser opgaver indenfor både skole og dagtilbud. Antal og opgavetype vil variere alt efter de konkrete opgaver, som skal løses indenfor området.

Det forudsættes, at der på baggrund af Børne- og ungepolitikken samt relevante strategier indenfor kerneområdet Læring & Trivsel, udarbejdes en fælles strategi i hvert af de fire områder. Formålet med områdestrategien er at sætte retning for og beskrive, hvordan der indenfor området arbejdes med, at de pædagogiske og undervisningsmæssige tilbud understøtter et sammenhængende læringsforløb for alle børn, samt hvordan det sikres, at alle børn lærer så meget, som de kan.

Strategien sætter retning for områdets organisering og fordeling af de ledelsesmæssige opgaver samt for prioriteringen af fælles ressourcer.

To ledelsesniveauer

I en ny ledelsesstruktur opereres i udgangspunktet med to ledelsesniveau N4 og N5:

- N4 niveauet er områdelederne
- N5 niveauet er pædagogiske ledere og lederne af de administrative centre.

Betegnelsen "pædagogiske ledere" anvendes på dagtilbud såvel som på skoleområdet og erstatter f.eks. betegnelsen daglige ledere.

Områdeledelsen

Området ledes af en områdeledelse bestående af to områdeledere. Den ene områdeleder er leder af områdets skole (skolelederen). Den anden områdeleder er leder af områdets dagtilbud. De to områdeledere varetager tilsammen den overordnede strategiske ledelse af området.

Områdeledernes beføjelser og beslutningskompetence følger budgettildelingen samt det lovgivningsmæssige grundlag for henholdsvis dagtilbud og skole.

Det betyder:

- at områdelederen for dagtilbuddet har budget- og ledelsesansvar for områdets dagtilbud med udgangspunkt i dagtilbudslovens bestemmelser. Herunder ansvaret for betjening af dagtilbudets bestyrelse.
- at områdelederen for skolen tilsvarende har budget- og ledelsesansvar for områdets skole med udgangspunkt i folkeskolelovens bestemmelser. Herunder ansvaret for betjening af skolebestyrelsen.

Det forudsættes, at der er en høj grad af tydelighed om hver af de to områdelederes beføjelser og kompetence set i relation til den samlede opgave. Samtidig med at der er en grundlæggende forståelse for og respekt om, at de to ledere skal kunne træffe beslutninger på hinandens vegne, der har betydning for hele området og/eller dele heraf.

Desuden skal det være entydigt, hvordan personaleansvaret for de tværgående og fælles funktioner i området er fordelt mellem de to områdeledere (eksempelvis i forhold til læringsnetværk og det administrative center).

Det pædagogiske ledelsesteam

I hvert område skal der etableres et "pædagogisk ledelsesteam" bestående af pædagogiske ledere.

Antallet af pædagogiske ledere fastsættes ud fra hensynet til:

- Den fysiske struktur i distriktet (antal matrikler og deres fysiske placering)

- Et gennemsnitligt ledelsesspænd på ca. 25 medarbejdere.

Det betyder, at der på matrikler (skoleafdelinger og/eller børnehuse) med mange medarbejdere er tilknyttet mere end én pædagogisk leder. Tilsvarende kan én pædagogisk leder være tilknyttet flere små matrikler med få medarbejdere og/eller lede indenfor både dagtilbud og skole (typisk på de mindre matrikler, hvor der både er skole og dagtilbud).

Udgangspunktet er, at det gennemsnitlige antal referencer (medarbejdere pr. ledere) er nogenlunde ensartet for de pædagogiske ledere. Dog med undtagelse af de pædagogiske ledere, der primært arbejder med tværgående opgaver.

Det er en vigtig forudsætning, at fordelingen af de ledelsesmæssige opgaver er tydelige og gennemsikrelige. Det forudsættes, at der ledes ud fra et princip om synlighed i den forståelse, at der er en høj grad af tilgængelighed for medarbejderne til de pædagogiske ledere – og at medarbejderne altid ved, til hvem og hvordan de skal henvende sig, når de har brug for kontakt til en leder.

Tilsvarende er det en forudsætning, at det er tydeligt for forældre (og børn), hvem der er deres ledelsesmæssige indgang til børnehuset eller skoleafdelingen (herunder SFO), så de ved, hvem de kan kontakte, hvis henvendelsen f.eks. vedrører mere og andet end det, som kan løses i det daglige samarbejde med lærer og pædagoger.

De ledelsesmæssige opgaver

Opgaven for områdets pædagogiske ledelsesteam kan overordnet set opdeles i:

- Daglig pædagogisk og personalemæssig ledelse
- Ledelse med særligt fokus på inklusion og understøttelse af børn i udsatte positioner
- Kvalitetssikring af det faglige niveau indenfor undervisningsfagene og de pædagogiske temaer, herunder ledelse af læringsnetværk

Et særligt fokus på inklusionsopgaven

Det forudsættes, at der indenfor området (distriktet) er en eller flere af de pædagogiske ledere, der som deres primære opgave arbejder med at rammesætte og koordinerer arbejdet med børn i udsatte positioner. Herunder medvirker til at sikre samarbejdet med andre aktører (f.eks. Børnekonsulentcenteret og Familiecenteret).

Opgaven handler blandt andet om:

- Et særligt ansvar for at sikre formidling af viden, erfaringer og initiativer, der understøtter realiseringen af inkluderende fællesskaber for alle børn, herunder medvirke til at de specialpædagogiske miljøers viden sættes i spil til gavn for opgaveløsningen indenfor almenområdet.
- I samspil med områdets samlede ledelse at sikre ressourceallokering og relevant kompetenceudvikling, således at både de pædagogiske ledere og medarbejderne er fagligt parat og kompetente til at indgå i varetagelsen af opgaver, hvis primære formål er at understøtte læring og trivsel hos børn i udsatte positioner.

- Understøttelse af et udviklende samspil mellem de forskellige faglige miljøer til gavn for barnets/børns læring og trivsel – og i et tæt samspil med forældrene
- Visitation

Et læringsnetværk fra 0-16 år

De nuværende læringsnetværk (tidligere skolebiblioteker/læringscentre) udvides til også at omfatte dagtilbudsområdet, og der etableres ét læringsnetværk i hvert af de fire områder.

Læringsnetværkets opgave er blandt andet:

- At medvirke til at området via innovation og eksperimenter udvikler det pædagogiske og undervisningsmæssige læringsmiljø via metodeudvikling og nye læringsformer, herunder en udbredt anvendelse af digitale læringsmedier.
- Sikring af at det relevante pædagogiske og undervisningsmæssige materiale er til rådighed for områdets pædagoger og lærere, samt at sikre formidling af viden og erfaringer om nye metoder, materialer og undervisningsformer.
- Ledelse og facilitering af faglige fællesskaber og netværk, hvor deltagerne har mulighed for faglig sparring og for at eksperimentere med udvikling af metoder og læreprocesser i et samspil med kollegaer fra hele området (dagtilbud og skole).
- I samspil med områdets samlede ledelse at sikre ressourceallokering og relevant kompetenceudvikling, der understøtter udviklingen af læringsfremmende læringsmiljøer.

Det forudsættes, at der indenfor området (distriktet) er en af de pædagogiske ledere, der som sin primære opgave arbejder med at rammesætte og koordinere arbejdet i læringsnetværket.

Læringscenterets opgaver løses i et tæt samspil med områdets pædagogiske ledelsesteam, Fagcenteret for Læring & Trivsel samt med nuværende og kommende læringsnetværk, HEADS og resourcepersoner.

Kvalitetssikring og udvikling af det faglige niveau i fag og pædagogiske temaer

De pædagogiske ledelsesteam skal i samspil med Fagcenteret for Læring & Trivsel samt områdets læringsnetværk arbejde med kvalitetssikring og udvikling af det faglige niveau indenfor fagene og i de pædagogiske temaer. Kvalitetssikring og udvikling sker som udgangspunkt i et sammenhængende perspektiv 0-16 år (dagtilbud og skole).

Følgende er et eksempel på et tværgående temaer:

Tværgående fagligt ansvar indenfor temaet sproglig udvikling

Den tværgående faglige ledelsesopgave i forhold til fagområdet/temaet " sproglige udvikling" er at arbejde med afsæt i Strategi for sprog- og læseudvikling i Holbæk kommune for hele området.

På dagtilbuddet arbejdes der med afsæt i den pædagogiske læreplan med barnets sproglige udvikling for at øge barnets chancelighed, og den faglige ledelse understøtter f.eks. udviklingen af, at der sker en systematisk og rettidig indsats fra tre-årsalderen for børn, der har en mangelfuld sproglig udvikling

På skoleområdet understøtter den faglige ledelse arbejdet med kompetenceområder for faget dansk og hermed den lokale læsehandleplan for læsning i alle fag.

Opgaven med kvalitetssikring og udvikling af det faglige niveau i fag og/eller pædagogiske temaer tilrettelægges og bemandes med udgangspunkt i områdets kompetencer samt øvrige ledelsesmæssige opgaver. Tilrettelæggelse og bemanning sker, så det er tydeligt, hvor og hvordan opgaven ledelsesmæssigt er forankret.

Fire administrative centre

De administrative ressourcer fra den nuværende struktur samles i fire administrative centre. Et for hvert af de ny områder.

Målet med de administrative centre er at samle og effektivisere løsningen af de administrative opgaver og dermed frigøre ressourcer til pædagogisk ledelse. Opgaverne for det administrative center omfatter både de "traditionelle" administrative opgave (f.eks. økonomi og personaleadministration) og de mere "utraditionelle" (f.eks. kommunikation og arbejdstidsplanlægning).

Det administrative center ledes af en administrativ leder, der referer til en af de to områdeledere. Der forudsættes, at lederen af det administrative center både har en betydelig administrativ faglig kompetence samt et indgående kendskab til det pædagogiske og undervisningsmæssige område.

Da de fysiske muligheder og geografiske afstande varierer mellem de fire nye områder, så er der i forslaget ikke taget stilling til den fysiske placering af de administrative medarbejdere – og herunder i hvilket omfang, de samles på en lokalitet i området. Det forudsættes derfor, at hvert område udvikler den model, der vurderes som mest effektiv og velegnet.

Økonomi

Det er forudsat, at den samlede besparelse på en ny distrikts- og ledelsesstruktur tilsammen skal give en besparelse på 10 mio. kr.. Heraf 5,6 mio. kr. ved indførelse af ny ledelsesstruktur.

De 10 mio. kr. er fordelt således:

| | |
|---|--------------|
| Ny distriktsstruktur: Fra 16 til 8 ledere på N4 niveau (distriktsledere og skoleledere) | 4,4 mio. kr. |
| Reduktion i antal N5 og N6 ledere (daglige ledere, pædagogiske ledere og afdelingsledere) svarende til 5-6 ledere. | 2,5 mio. kr. |
| Effektivisering af de administrative opgaver | 1,0 mio. kr. |
| Tilpasning af tildelingsmodel til skolerne. Ved indførelsen af større distrikter kan matrikelbeløbet (grundbeløb pr. afdeling) nedsættes. | 2,1 mio. kr. |

Tidsplan for ny ledelsesstruktur

Tidsplanen for etableringen af ny ledelsesstruktur følger tidplanen for forslaget til ny distriktsstruktur. Det betyder, at den ny ledelsesstruktur træder i kraft med fuld virkning fra den 1. august 2016.