



## Notat

Børne-, Fritids- og Undervisningsforvaltningen

11-05-2021

Side 1.

00.30.00-S00-3-20

---

### Ledelse på skole- og dagtilbudsområdet

---

Med budgetvedtagelsen for 2021-2024 besluttede Byrådet, at der skulle udarbejdes yderligere analyse af reduktionsforslaget 'fælles ledelse af skole og dagtilbud', som et element i at udmønte reduktionsmålet på 2,6 mio. kr. Analysen skulle både belyse de faglige og økonomiske konsekvenser – både i forhold til fælles ledes af skole- og dagtilbudsområdet og en generel reduktion af ledelse indenfor Sektorerne.

I nærværende notat fremgår resultatet af analysen vedr. udmøntning af en samlet reduktion på 0,865 mio. kr. på ledelsen.

Med baggrund i analysen anbefaler forvaltningen, at reduktionen på 0,865 mio. kr. dels findes i forbindelse med bortfald af grundtildeling på 0,260 mio. kr. til ledelse på dagtilbudsområdet i forbindelse med etablering af ny institution på Palleskærvej og dels, at den resterende del på 0,605 mio. kr. findes som en generel reduktion af ledelsen via en rammebesparelse på alle skoler og dagtilbud.

Anbefalingen om rammebesparelsen skal ses i lyset af en vurdering om, at de afledte faglige og økonomiske konsekvenser ved etablering af forskellige modeller for fælles ledelse på tværs af skole- og dagtilbudsområdet vil være for markante i forhold til besparelsens størrelse.

I det følgende uddybes 3 modeller for udmøntning af en reduktion i budgettet til ledelse på skole- og dagtilbudsområdet med 0,605 mio. kr. Modellerne indbefatter, at besparelsen udmøntes hhv. via:

1. Rammebesparelse
2. Fælles ledelse mellem skoledistrikt og dagtilbud
3. Fælles ledelse og bestyrelse og ny dagtilbudsstruktur

#### **Beskrivelse model 1 - Rammebesparelse**

Skole- og dagtilbudsområdet tildeles særskilte midler til ledelse. Det foreslås, at tildelingen af midler til ledelse reduceres med 0,605 mio. kr. svarende til 1,35 % af den nuværende tildeling til ledelse på skole- og dagtilbudsområdet.

Ledelsestildeling 2021	
Samlet ledelsestildeling dagtilbud	18,350
Samlet ledelsestildeling undervisning	26,530
Samlet ledelsestildeling	44,880



Reduktion	0,605
<b>% - andel af ledelsestildelingen</b>	<b>1,35%</b>

Økonomisk og personalemæssig konsekvens:

Reduktionen på de 0,605 mio. kr. svarer til ca. 1 fuldtidsstilling til skoleledelse og ledelse af dagtilbud.

I nedenstående skema fremgår rammebesparelsen på de enkelte skoler og dagtilbud. Fordelingen af rammebesparelsen på de 1,35 % af ledelsestildelingen er sket med baggrund i skolernes vedtagne budgetrammer til ledelse i 2021.

<b>Udmøntning på institutioner</b>	<b>Besparelse</b>
Område Nordvest	0,111
Område Sydøst	0,124
Dagplejen	0,011
Særlige dagtilbud	0,001
<b>Reduktion dagtilbud</b>	<b>0,247</b>
Hirtshals Skole	0,047
Sindal Skole	0,049
Løkken- Vrå skole	0,034
Tårs Skole	0,023
Nordvestskolen	0,061
Sydøstskolen	0,053
Hjørring Ny 10	0,011
Specialklasser	0,029
Ungdomsskolen	0,014
Musisk skole	0,037
<b>Samlet reduktion skoler</b>	<b>0,358</b>
<b>Total reduktion</b>	<b>0,605</b>
<b>Total normering ledelse</b>	<b>1,018</b>

Øvrige konsekvenser

Når der er mindre ledelseskapalet til den daglige drift og implementering af strategier og politikker, kan der være risiko for en faldende faglig udvikling på området. Dette kan få betydning for medarbejdernes trivsel og kerneopgaven, hvor fokus er at skabe udvikling, læring og trivsel for børn, unge og familier



### **Beskrivelse model 2 – Fælles ledelse mellem skoledistrikt og dagtilbud**

Der etableres fælles ledelse mellem skoledistrikt og dagtilbud, hvor der alene skal være en samlet ledelse og ikke en samlet bestyrelse.

I folkeskoleloven er der ikke lovhjemmel til at etablere fælles ledelse mellem skole- og dagtilbud, medmindre det oprettes efter folkeskolelovens § 24a. Men der kan søges om dispensation i henhold til folkeskolelovens § 55, og hvor Børne- og Undervisningsministeriet kan godkende afvigelser fra folkeskoleloven, hvis dette sker for at fremme forsøgsvirksomhed og pædagogisk udviklingsarbejde eller for at bevare små skoler.

#### Økonomisk og personalemæssig konsekvens:

Idet der er tale om fælles ledelse af skoledistrikt og dagtilbudsområde vil reduktionen på de 0,6 mio. kr. skulle findes via nedlæggelse af stillinger som skoledistriktsleder eller områdeleder.

#### Øvrige konsekvenser

Fælles ledelse mellem skoledistrikt og dagtilbud vil forudsætte, at den nuværende dagtilbudsstruktur ændres fra 2 dagtilbud til 6 dagtilbud, hvor de 6 dagtilbud umiddelbart ville skulle til svare de 6 nuværende skoledistrikter.

Den øverste leder får en kompleks ledelsesopgave og skal forholde sig til to lovgivninger, to særskilte budgetter og sætte retning for både skole- og dagtilbudsområdet. Når der er mindre ledelseskapacitet til implementering af strategier og politikker, kan der være risiko for faldende kvalitet og faglig udvikling på skole- og dagtilbudsområdet.

Én overordnet leder af skole og dagtilbud kan muligvis medføre en mere sammenhængende implementering af de overordnede mål og visioner for områdets dagtilbud og skoler.

### **Beskrivelse model 3 – Fælles ledelse og bestyrelse og ny dagtilbudsstruktur**

Der etableres fælles ledelse og bestyrelse mellem undervisningssted og børnehus og hvor der ændres på nuværende dagtilbudsstruktur. (samdriftsordning)

Folkeskolelovens § 24 a giver mulighed for at indføre fælles ledelse mellem en lille folkeskole (skoler i landdistrikter eller skoler med normalt ikke over 300 elever) og et kommunalt dagtilbud. Bestemmelsen finder også anvendelse for små undervisningssteder, hvor undervisningsstedet opfylder de samme krav, som stilles til små skoler.



I Hjørring kommune opfylder følgende undervisningssteder disse krav: Løkken, Bjergby, Horne, Tornby, Lendum og Bindslev.

Ved oprettelse af samdrift samles skolebestyrelse og dagtilbudsbestyrelse i én. I den nuværende skole- og dagtilbudsstruktur skal bestyrelserne således slås sammen på tværs af områder og distrikter, selvom der kun er tale om samdrift mellem få udvalgte enheder.

Det vurderes derfor, at oprettelse af samdrift vil forudsætte, at der ændres i den nuværende dagtilbudsstruktur, så de berørte dagtilbud tages ud af de store dagtilbudsområder og bestyrelsesmæssigt lægges ind under skoledistrikterne.

#### Økonomiske og personalemæssige konsekvenser

Hvis besparelsen på 0,6 mio. kr. skal udmøntes på de institutioner, der indgår i samdriftsordningen, medfører det en samlet besparelse på 4,1 % af ledelsestildelingen i de pågældende institutioner.

<b>Ledelsestildeling 2021 (mio. kr.)</b>	
Samlet ledelsestildeling på samdriftsordninger	14,749
Besparelse	0,605
Procentandel	4,1%

Reduktionen svarer til ca. 0,3 fuldtidsstilling til ledelse pr. samdriftsordning.

Det er vurderingen, at udmøntning af budgetreduktionen vil ramme skævt, da den samlede besparelse på de 0,6 mio. kr. placeres på de institutioner, der indgår i samdriftsordningen.

Dertil kommer, at der er tale om mindre daginstitutioner, der bliver budgetmæssig sårbare i forhold til institutioner i dagtilbudsområderne. De berørte institutioner modtager på nuværende tidspunkt ekstra budgettildeling i form af 60 børns tillæg

#### Øvrige konsekvenser

Den øverste leder får en kompleks ledelsesopgave og skal forholde sig til to lovgivninger, to særskilte budgetter og sætte retning for både skole- og dagtilbudsområdet. Der kan være risiko for faldende kvalitet og faglig udvikling på skole- og dagtilbudsområdet, da der er mindre ledelseskapacitet til implementering af strategier og politikker.

Der vil være en bestyrelse som repræsenterer forskellige 'afdelinger'. Når man repræsenterer forskellige afdelinger og har særlig beslutningskompetence i forhold til



den afdeling man repræsenterer, kan der være fokus på at varetage 'egen' afdelings interesser og dermed risikerer man at miste blikket for, hvor man kan nå hen med den samlede samdriftsordning.

Samdriftsordning kan muligvis styrke sammenhængende implementering på tværs af dagtilbud og skole, og give en bedre ressourceudnyttelse: fx administration, tekniske service, personale i ydre timerne.

Derudover kan samdriftsordningen bidrage positivt til at skabe sammenhængskraft i lokalområdet.