

# Rapport om bæredygtige børnecentre i Vejen Kommune 2010



Udarbejdet af

Heidi Slominski, Børnecenterleder - Lintrup Børnecenter (formand)

Henry Pedersen, skoleleder - Hovborg Skole (sekretær)

Edith Ravnborg Nisse, daginstitutionsleder - Børnehaven Luna (udtrådt pr. 1.marts)

Gunhild Kristensen, daginstitutionsleder - Børnehuset Glejbjerg (indtrådt pr. 1.marts)

Jens Ole Svendsen, skoleleder - Åstrup Skole

Jytte Liebregt, daginstitutionsleder - Føvling Børnehave

Pia Hansen, daginstitutionsleder - Lindknud Børnehave

Niels Poulsen Riis, økonomikonsulent - Intern service

Kirsten Busk, pædagogisk administrativ konsulent - Skoleafdelingen

29.03.2010

## Indholdsfortegnelse

Baggrund .....	4
Status.....	4
Definition og vision .....	5
Muligheder og begrænsninger .....	5
Bæredygtige børnecentre .....	7
Værdiperspektivet.....	8
Faglig/pædagogisk bæredygtighed .....	8
Strukturel bæredygtighed .....	9
Administrativ bæredygtighed.....	13
Ledelsesmæssig bæredygtighed.....	14
Økonomisk og bygningsmæssig bæredygtighed .....	18
Evaluering .....	18
Konklusion og anbefalinger .....	19
Bilag .....	21
Bilag .....	21
Beskrivelse af Lintrup Børnecenter .....	21
Beskrivelse af Læborg Skole og SFO.....	22
Samarbejdet på tværs af faggrupperne: .....	24

## Baggrund

Denne rapport indeholder beskrivelser af bæredygtige børnecentre ud fra en status på den skolestruktur, vi har i Vejen Kommunes skolevæsen. Rapporten er samtidig et led i arbejdet med at realisere og implementere "Temaplan for kvalitet og udvikling af folkeskolen". Ifølge Temaplan for Folkeskolen er en 1 – sporet skole bæredygtig, når der er 150 elever eller derover. For at opnå bæredygtighed og volumen i Vejen Kommunes skoler under 150 elever kan der etableres bæredygtige børnecentre. Det betyder, at der skal være tydelige fordele ved etableringen. Det kan være øget faglig kvalitet, økonomisk rationale, stordriftsfordele, volumen i børnetallet, optimal udnyttelse af ressourcer og kompetencer, bedre udnyttelse af de fysiske rammer, m.m.

Der findes ikke én definition af, hvad begrebet børnecenter dækker over. Rundt om i landet er begrebet især brugt som betegnelse for integrerede institutioner, hvor vuggestue og børnehave er en enhed, eller institutioner, hvor specialpædagogiske opgaver løses. I denne rapport dækker begrebet børnecenter over samarbejdet mellem børnehave og skole – herunder SFO<sup>1</sup>. I Vejen Kommune er der etableret børnecenter i Lintrup pr 1.januar 2009, og i Læborg er der tilknyttet en udvidet SFO til skolen og dermed fungerer Læborg Skole og børnehus som et børnecenter. Glejbjerg er formelt godkendt og er i gang med planlægningsfasen.

## Status

Vejen kommune har i dag 29 dagtilbud med ca. 1550 børn – med et spænd på mellem 32 – 112 børn i hver institution. Ud af Vejen Kommunes 29 dagtilbud er de 10 selvejende institutioner<sup>2</sup>.

Der er 21 folkeskoler med i alt 5500 elever – med et spænd på mellem 67 – 795 elever på hver skole.

Børnetallet er ifølge kommunens befolkningsprognoser generelt faldende de næste år, de økonomiske forudsætninger i kommunen er under pres, og der er stigende nationale og kommunale krav til leder- og lærerkompetencer samt til en nødvendig specialisering på flere områder (læsning, AKT, IT, m.m.).

Vejen Byråd har med vedtagelsen af Temaplan for folkeskolen peget på nødvendigheden af at se på den nuværende skolestruktur for at opnå synergieffekter og rationaler. I Temaplanen for folkeskolen er en mulighed løsning at omdanne kommunens mindste skoler (primært skoler under 150 elever) til børnecentre.

De mindre institutioner er blevet mere sårbare. Det forventes af dem, at de skal kunne løfte de krav, som stilles såvel kommunalt som nationalt. Her tænker vi på dokumentation generelt, nationale test, UVM, læreplaner, TRAS, BMV, m.m.<sup>3</sup>

Forventningen til ledelsen anno 2010 jf. Vejen Kommunes Lederpolitik og Lederkrav<sup>4</sup> gælder for ledere ved små såvel som ved store institutioner. Kravene kan skabe frustration i de mindre institutioners ledelsesteams.

---

<sup>1</sup> Da SFO er en del af skolen, nævnes den ikke særskilt, hver gang skolen nævnes!

<sup>2</sup> Fordi en selvejende daginstitution er en selvstændig juridisk enhed og drevet på privatretligt grundlag, har den selvejende institutionsbestyrelse et selvstændigt arbejdsgiveransvar for de ansatte i institutionen og et selvstændigt ansvar for økonomien i institutionen". (Vejledning til Dagtilbudsloven, afsnit 5.3)

<sup>3</sup> UVM = Undervisningsmiljøvurdering, BMV = børnemiljøvurdering, TRAS = tidlig registrering af sproglig udvikling

<sup>4</sup> Findes i Vejen Kommunes håndbog

Tidligere var ledelse af mindre institutioner en "bibeskæftigelse" ved siden af funktionen som pædagog/lærer, hvor ledelse i dag er blevet en profession og dermed mere omfattende.

Ledelsen i de små institutioner kan derfor have en fornemmelse af, at skulle "stjæle" sig til ledelsestid.

Sideløbende med udarbejdelsen af denne rapport arbejder en nedsat arbejdsgruppe med en rapport om "Strukturelle forhold og skoledistriktsgrænser". Begge rapporter bør inddrages og danne grundlag, når der skal træffes beslutninger om etablering af børnecentre.

## Definition og vision

Et børnecenter defineres ved, at dagtilbud og skoler samarbejder om børnegruppen, har fælles ledelse og fælles bestyrelse samt fælles værdier.

Et børnecenter skal forbedre sammenhængen i børns hverdag gennem tæt professionelt samarbejde og glidende overgange og samtidig fremme kvaliteten i både dag- og skoletilbud. Børnecentre, placeret i landdistrikter, opfylder ønsket om at fastholde dagtilbud og undervisning i nærområdet.

For at leve op til kravet i "Temaplan for Folkeskolen" om, at elever i Vejen Kommune har de bedste betingelser for læring samtidig med, at der sikres optimal udnyttelse af ressourcerne, skal et børnecenter være bæredygtigt (se afsnit om bæredygtighed i denne rapport).

I et børnecenter etableres fagligt bæredygtige læringsmiljøer og fælles pædagogisk indsats for børn i alderen 2,9 - 9/12 år. Den faglige bæredygtighed skal opnås gennem f.eks. rullende skolestart, aldersintegreret undervisning, tværfaglige læringsmiljøer, forebyggende indsatser, sprogstimulering, særlige pædagogisk/faglige fokusområder, m.m. Der kan desuden arbejdes med nye former for forældreindflydelse og ledelse.

Et fælles værdigrundlag skal bygge på et fundament af fagligt engagerede medarbejdere, der ser muligheder i den tværfaglige pædagogiske indsats for børnene. Samarbejdet mellem medarbejderne skal sikre et godt fagligt miljø. Børnecentertanken skal bygge på et fælles børne- og læringssyn, der styrker barnets alsidige udvikling og mulighed for øget læring.

## Muligheder og begrænsninger

Arbejdsgruppen har bl.a. på baggrund af erfaringer fra kommunens børnecentre forsøgt at se, hvilke muligheder vi ser, og samtidig været realistiske i forhold til de begrænsninger eller udfordringer processen kan give. I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport har der kun været inddraget ganske få inspirationsmuligheder fra andre steder i landet. Andres erfaringer kan være svære at overføre direkte til Vejen Kommunes forhold<sup>5</sup>. Derfor er der i dette afsnit både tale om kendte fordele og ulemper ved børnecentre og om gisninger og formodninger på baggrund af arbejdsgruppens professionelle indsigt.

### Muligheder

Ved at lægge dagtilbud og skole sammen i én institution kan der opnås synergieffekter og merværdi.

Børnene/eleverne kan opleve

---

<sup>5</sup> Bl.a. mht. økonomi, struktur, geografiske hensyn, arbejdstidsaftaler (DLF og BUPL), m.m.

- et forløb med glidende overgange fra den ene arena til den næste gennem et overordnet syn på institutionens mission
- professionelle voksne som samarbejder på tværs af professioner
- god trivsel og trygge rammer

Forældrene kan opleve en institution

- med en fælles vision og mission
- med fælles værdier og principper
- med specialister i netop den aldersgruppe af børn/elever
- en nem kommunikationsvej
- i nærmiljøet

Medarbejderne kan opleve

- at arbejde efter en fælles vision og mission
- at arbejde efter fælles værdier og principper
- et større professionelt fællesskab og specialisering
- et tæt samarbejde på tværs af flere faggrupper
- at være specialister i arbejdet med netop den aldersgruppe
- øget faglig inspiration – nedbrudte faggrænser (pædagog – lærersynsvinkel)
- ligeværdighed i personalegruppen

Ledelsen kan opleve

- at lede en institution med fælles vision og værdier
- at have tid til ledelse med fokus på udvikling

Lokalsamfundet kan opnå

- at have et børnecenter i nærområdet, så de yngste børn/elever undgår lang transporttid
- at børnene/eleverne bibeholder kontakten til nærmiljøet

## Begrænsninger

I forbindelse med planlægning og etablering af børnecentre er der flere spørgsmål, som rejser sig. Der kan være tale om umiddelbare ulemper, om åbenlyse barrierer og udfordringer, som skal løses for at komme videre. Det må blive en vurdering i hvert enkelt tilfælde af, hvor mange spørgsmål og forhindringer et distrikt kan og skal arbejde sig igennem for at blive et bæredygtigt børnecenter.

Oplisting af arbejdsgruppens bud på begrænsninger, ulemper, barrierer og udfordringer er:

- At børnecentrene i den nuværende struktur er under 2 afdelinger (hhv. børne- og skoleafdelingen). Det medfører udfordringer mht.
  - Tilsynsopgaven
  - Tildelingen/ressourcer
  - Forskellige Temaplaner
  - M.m.
- Flere fagforeningsaftaler og lønaftaler (lederaftaler, BUPL, DLF, FOA)
- Med udgangspunkt i den nuværende struktur/de nuværende fysiske rammer er der begrænsede muligheder for økonomisk gevinst ved at etablere børnecentre
- Selvejende daginstitutioner omdannes til kommunale enheder. I forbindelse med etablering af Børnecentre skal der indledningsvis tages højde for problematikken omkring omdannelsen af de selvejende daginstitutioner.
- Det må anses som en vigtig forudsætning, at der er enighed i børnehave- og skolebestyrelserne om villighed til at samarbejde om oprettelsen af et børnecenter og dermed en fælles bestyrelse.

- Flere børnecentre vil trods en sammensmeltning af dagtilbud og skole forblive små enheder<sup>6</sup> med ringe fleksibilitet i forhold til ressourcetildelingen
- Flere mindre børnecentre vil opleve høj grad af sårbarhed<sup>7</sup>. Sårbarheden i de mindre institutioner kan f.eks. komme til udtryk på følgende områder:
  - Ringe grad af effektiviseringsmuligheder
  - Få medarbejdere skal repræsentere skolen i mange mødefora
  - Manglende fleksibilitet i lønsummen
  - Manglende sparring imellem personalegrupperne (ringe mulighed for oprettelse af f.eks. fagteam)
  - Vikardækning i forbindelse med fravær i korte/længere perioder - ved sygdom, efter- og videreuddannelse, kurser, o.lign.
  - Manglende ledelsestid i forhold til opgavernes omfang.
  - Manglende ressourcer til efter- og videreuddannelse
  - Manglende tid til en optimal udnyttelse af ressourcepersoner (sekretær, serviceleder, AKT, specialister på kompetenceområder)
  - m.m.
- Faggrænser/professionsforståelse og kommunikation mellem pædagoger og lærere<sup>8</sup>
  - Strukturelle barrierer
  - Kulturelle barrierer
  - Historisk-politiske rødder
- Vanetænkning, hvor vi ser begrænsninger frem for muligheder
  - Det vil kræve stor åbenhed og samarbejdsvilje fra alle aktører<sup>9</sup> at etablere og udvikle et børnecenter.
- At opleve at miste sin selvstændighed som daginstitution, som lille skole, som medarbejder, som leder, når der skal tænkes i større enheder.

## Bæredygtige børnecentre

Der vil i afsnittet komme bud på, hvordan arbejdsgruppen ser muligheder i bæredygtige børnecentre.

Bæredygtighed i et børnecenter kan opnås på et eller flere områder.

Der kan være tale om

- Fælles værdier m.m.
- Faglig og pædagogisk bæredygtighed – herunder specialpædagogisk bæredygtighed
- Strukturel bæredygtighed
- Administrativ bæredygtighed
- Bæredygtig ledelsesstruktur
- Økonomisk og bygningsmæssig bæredygtighed

Hvis et børnecenter ikke opnår bæredygtighed på et eller flere områder, kan der opstå en sårbarhed, hvor det er svært eller umuligt at leve op til de krav, der stilles fra national og kommunal side samt fra brugere (forældre og børn) og medarbejdere.

<sup>6</sup> KLS definition af et bæredygtigt dagtilbud er at der er tilmeldt 80 børn. Der findes ikke et tilsvarende elevtal for en bæredygtig skolestørrelse.

<sup>7</sup> En sårbarhed som mindre (daginstitutioner og) skoler giver udtryk for pt.

<sup>8</sup> Se Bilagsdel om Samarbejde på tværs af faggrupper

<sup>9</sup> Lederne, medarbejderne, forældrene, børne- og skoleafdelingen, politikerne

## Værdiperspektivet

For at opnå sammenhængskraft med glidende overgang må medarbejdere og forældre/bestyrelse have fokus på grundlaget for børnecentret. Det kan ske gennem udarbejdelse af fælles

- visions- og værdigrundlag
- målsætning for børnecentret
- principper og vedtægter
- børne- og undervisningssyn

## Faglig/pædagogisk bæredygtighed

Et eller flere forslag kan overvejes for at opnå faglig/pædagogisk bæredygtighed.

- Flere centre eller distriktet samarbejder om brug af ressourcepersoner/vejledere<sup>10</sup>
  - Det samlede antal ressourcepersoner/vejledere nedsættes, så færre personer får flere timer til vejledning. Vejlederne kan hermed opnå større erfaring og øget specialisering til gavn for elevernes trivsel og læring. Derved opnås optimal brug af deres kompetencer.
  - Færre vejledere i kommunen vil kræve færre udgifter til efter- og videreuddannelse og til netværksarbejde.
  - Færre vejledere vil medføre mere transport mellem skolerne (kørselstid og -udgifter)
- Centret udarbejder fælles faglig/pædagogisk handleplan ud fra målsætninger m.m.
- Udvikler profilcentre f.eks. med fokus på idræt, musik, drama, tidlig sprogundervisning, natur, etc.:
  - "I vores børnecenter vil vi kendes på, at vi lægger stor vægt på børnenes alsidige udvikling ved at
    - sætte fokus på kreative og innovative processer
    - skabe læringsmiljøer i aldersintegrerede børnegrupper
    - inddrage IT i så mange læringsprocesser som muligt".
  - "I vores børnecenter vil vi kendes på, at vi lægger stor vægt på børnenes fysiske sundhed ved at
    - sætte ekstra fokus på idræt og bevægelse
    - indtænke bevægelse i så mange læringsprocesser som muligt".
  - "I vores børnecenter vil vi kendes på, at vi lægger stor vægt på børnenes forståelse for menneskets samspil med naturen ved at..."
    - 
    -
- Planlægger fælles kompetenceudviklingsforløb, sociale og pædagogiske arrangementer
- Har fælles kostpolitik
- Har fælles AKT plan/trivselspolitik
- Har fælles Drifts- og Udviklingsaftale
- Arbejder målrettet med tværfaglige og forebyggende indsatser
  - Arbejder med tidlig sprogstimulering/tidlig indsats
  - Rullende skolestart og aldersintegreret undervisning
  - Opbygger tværfaglige læringsmiljøer

## Specialpædagogisk bæredygtighed

Arbejdet i det inkluderende børnecenter kræver en mængde af specialpædagogisk viden. Jo mere mangfoldigt man ønsker børnesammensætningen, des mere viden skal personalet have for at kunne imødekomme børnenes forskelligartede behov.

---

<sup>10</sup> Eksempler på ressourcepersoner i Vejen Kommunes skolevæsen er: Skolebibliotekarer, IT-vejledere, AKT-vejledere, læsevejledere, vejledere for specialpædagogisk bistand, m.fl. I dagtilbuddet er der få steder Marte Meo – vejledere.



Hvert børnecenter bør have tilknyttet et specialpædagogisk team, som kan vejlede og rådgive personalet. Det specialpædagogiske team vil typisk bestå af ressourcepersoner<sup>11</sup>, som har en specialpædagogisk efter- eller videreuddannelse, og/eller praktisk erfaring med arbejdet med specialpædagogik.

Tilknytningen af ressourcepersoner samt brug af pædagogernes viden og erfaring med relationsarbejde kan være med til at organisere dagligdagen i børnecentret i forhold til inklusionsfremmende indsatser.

I det inkluderende børnecenter er det vigtigt at alle jævnligt bliver opdateret omkring seneste viden og mulige tiltag. Personalet skal have jævnlig mulighed for sparring med hinanden og fra ressourcepersonerne i det specialpædagogiske team.

## Strukturel bæredygtighed

I arbejdsgruppen tænkes struktur, som den opbygning der er ift.

- Børne- og elevgrundlaget samt personale og ledelsestid
- Distriktsgrænser (beskrives af arbejdsgruppen om strukturelle ændringer og skoledistriktsgrænser)
- Modeller for børnecentrene
- Møde- og samarbejdsstrukturer

### Børne- og elevgrundlag, personale og ledelsestid

Nedenstående oversigt viser antal elever og børn, fuldtidspersonale samt ledelsestid. Ledelsestiden er opgjort, som den tid, der i dag er til rådighed for de enkelte institutioner. Der arbejdes pt. med en opgørelse af ledelsestiden på dagtilbudsområdet. Områderne er udvalgt ud fra, at skolen har omkring eller mindre end 150 elever.

Oversigt over lokalområde med elever/børn, antal fuldtidspersonale og ledelsestid.

Andst	Elever/børn	Personale	Ledelsestid/stilling
0.-3. klasse (2009/2010)	79	5,2	0,7
0.-6. klasse (2009/2010)	135	10,1	0,9
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	78	4,9	0,2
Daginstitution - Solhøj (januar 2010)	59	8,2	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>138</b>	<b>18,3</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>194</b>	<b>23,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Byager</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	86	5,6	0,7
0.-6. klasse (2009/2010)	148	11,1	0,9
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	88	5,4	0,3
Daginstitution - Børneborgen (januar 2010)	59	8,5	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>145</b>	<b>19,6</b>	<b>0,9</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>207</b>	<b>25,1</b>	<b>1,2</b>
<b>Føvling</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	64	4,9	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	116	9,9	0,9
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	59	4,1	0,2
Daginstitution - Føvling (januar 2010)	39	5,7	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>103</b>	<b>14,7</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>155</b>	<b>19,6</b>	<b>1,1</b>

<sup>11</sup> Ressourcepersoner i det specialpædagogiske team kunne være specialiserede i: Tidlig sprogtilegnelse, læse og skriftsprog, AKT, specialpædagogiske materialer og hjælpemidler(IT) og tosprogethed.

<b>Gesten</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	88	6,1	0,7
0.-6. klasse (2009/2010)	153	11,1	0,9
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	77	4,8	0,3
Daginstitution - Gesten (januar 2010)	53	7,7	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>141</b>	<b>18,6</b>	<b>1,0</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>206</b>	<b>23,6</b>	<b>1,2</b>
<b>Hovborg</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	34	3,5	0,5
0.-6. klasse (2009/2010)	56	6,7	0,7
SFO og førskoleordning* (Budget 2010, årselever)	21	2,3	0,2
Daginstitution - Regnbuen inkl. småbørn* (jan. 2010)	25	6,2	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>59</b>	<b>12,1</b>	<b>0,7</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>81</b>	<b>15,2</b>	<b>0,9</b>
<b>Lindknud</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	49	4,5	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	82	7,7	0,7
SFO og førskoleordning* (Budget 2010, årselever)	28	3,3	0,2
Daginstitution - Lindknud (januar 2010)	38	5,1	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>87</b>	<b>12,8</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>120</b>	<b>16,0</b>	<b>0,9</b>
<b>Lintrup</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	51	4,8	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	85	9,2	0,8
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	43	2,8	0,2
Daginstitution - Lintrup (januar 2010)	37	4,1	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>88</b>	<b>11,7</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>122</b>	<b>16,1</b>	<b>1,0</b>
<b>Læborg</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	46	4,1	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	84	8,5	0,8
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	42	2,9	0,2
Daginstitution* - Læborg (januar 2010)	23	4,0	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>69</b>	<b>11,0</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>107</b>	<b>15,4</b>	<b>1,0</b>
<b>Nørbølling</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	83	5,0	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	119	8,2	0,8
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	72	4,6	0,3
Daginstitution - Vestervang (januar 2010)	60	8,8	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>143</b>	<b>18,4</b>	<b>0,9</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>179</b>	<b>21,6</b>	<b>1,1</b>
<b>Sønder Hygum</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	64	4,8	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	106	8,7	0,8
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	49	3,7	0,2
Daginstitution* - Luna (januar 2010)	31	4,7	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>95</b>	<b>13,1</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>137</b>	<b>17,0</b>	<b>1,0</b>

<b>Øster Lindet</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	49	5,3	0,6
0.-6. klasse (2009/2010)	80	7,8	0,7
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	39	3,4	0,2
Daginstitution* - Lindehuset (januar 2010)	32	4,6	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>81</b>	<b>13,2</b>	<b>0,8</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>112</b>	<b>15,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Åstrup/Glejbjerg</b>			
0.-3. klasse (2009/2010)	94	6,2	0,7
0.-6. klasse (2009/2010)	155	12,2	1,0
SFO og førskoleordning (Budget 2010, årselever)	68	4,8	0,3
Daginstitution* - Børnehuset (januar 2010)	54	7,8	
<b>I alt med 0.-3. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>148</b>	<b>18,8</b>	<b>1,0</b>
<b>I alt med 0.-6. klasse (elever angivet uden SFO)</b>	<b>209</b>	<b>24,8</b>	<b>1,2</b>

(I afrundede tal)

\*Får tilført ressourcer fra garantiordning

## Prognose – antal potentielle børnehavebørn samt forventet elevtal

Der er udarbejdet en foreløbig prognose for antallet af børnehavebørn samt skoleelever frem til 2022. Det skal understreges, at der er tale om en foreløbig prognose, idet de faktiske elevstartere i det kommende skoleår endnu ikke er kendt. Desuden skal boligprogrammet, som prognosen baserer sig på, revideres i løbet af foråret.

Tabel. Foreløbig prognose børnehavebørn og skoleelever

distrikt	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Andst</b>													
Børnehavebørn	61	65	68	67	60	51	52	50	48	47	46	44	43
0.-3. klasse	84	87	81	82	83	78	78	73	64	64	62	60	58
0.-6. klasse	140	139	139	143	149	143	138	132	127	126	118	109	106
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	<i>145</i>	<i>151</i>	<i>149</i>	<i>149</i>	<i>143</i>	<i>129</i>	<i>131</i>	<i>122</i>	<i>113</i>	<i>110</i>	<i>107</i>	<i>104</i>	<i>101</i>
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	<i>201</i>	<i>203</i>	<i>207</i>	<i>210</i>	<i>209</i>	<i>194</i>	<i>191</i>	<i>182</i>	<i>175</i>	<i>172</i>	<i>164</i>	<i>153</i>	<i>150</i>
<b>Byager</b>													
Børnehavebørn	86	75	76	71	72	72	73	72	73	73	73	74	74
0.-3. klasse	99	94	92	85	78	77	75	75	75	77	77	78	78
0.-6. klasse	154	150	154	158	153	148	141	134	134	133	133	134	135
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	<i>185</i>	<i>170</i>	<i>168</i>	<i>157</i>	<i>150</i>	<i>149</i>	<i>147</i>	<i>147</i>	<i>148</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>151</i>	<i>152</i>
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	<i>240</i>	<i>226</i>	<i>230</i>	<i>230</i>	<i>225</i>	<i>220</i>	<i>214</i>	<i>207</i>	<i>207</i>	<i>206</i>	<i>206</i>	<i>207</i>	<i>209</i>
<b>Føvling</b>													
Børnehavebørn	45	43	45	45	45	48	46	45	44	44	44	43	43
0.-3. klasse	61	56	55	57	55	59	59	59	61	60	59	58	58
0.-6. klasse	111	105	103	103	100	99	101	101	105	103	103	104	103
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	<i>106</i>	<i>99</i>	<i>101</i>	<i>102</i>	<i>100</i>	<i>107</i>	<i>105</i>	<i>105</i>	<i>105</i>	<i>104</i>	<i>103</i>	<i>101</i>	<i>101</i>
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	<i>156</i>	<i>148</i>	<i>149</i>	<i>148</i>	<i>145</i>	<i>147</i>	<i>147</i>	<i>146</i>	<i>149</i>	<i>147</i>	<i>147</i>	<i>148</i>	<i>146</i>
<b>Gesten</b>													
Børnehavebørn	53	50	56	70	74	68	58	56	55	54	53	52	51
0.-3. klasse	70	67	82	73	72	80	84	87	82	73	70	69	68
0.-6. klasse	149	145	142	133	142	146	142	136	135	138	139	133	123
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	<i>123</i>	<i>117</i>	<i>138</i>	<i>143</i>	<i>146</i>	<i>147</i>	<i>142</i>	<i>143</i>	<i>137</i>	<i>127</i>	<i>123</i>	<i>121</i>	<i>119</i>
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	<i>202</i>	<i>195</i>	<i>198</i>	<i>203</i>	<i>216</i>	<i>214</i>	<i>200</i>	<i>193</i>	<i>190</i>	<i>191</i>	<i>192</i>	<i>185</i>	<i>175</i>

<b>Hovborg</b>													
Børnehavebørn	11	16	23	26	27	22	21	22	23	23	23	24	23
0.-3. klasse	27	21	21	15	21	25	27	27	25	23	24	24	25
0.-6. klasse	51	46	44	39	39	42	37	40	42	44	45	43	42
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	38	38	44	41	47	47	48	49	47	46	47	48	48
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	62	63	67	65	65	65	58	61	65	67	68	67	65
<b>Lindknud</b>													
Børnehavebørn	37	35	35	36	39	37	35	35	35	35	35	34	34
0.-3. klasse	49	53	49	36	37	36	36	39	38	36	35	35	35
0.-6. klasse	84	83	81	75	79	76	67	65	63	63	65	64	61
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	86	88	84	72	76	73	71	74	72	70	70	69	68
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	121	118	116	111	118	113	101	100	98	97	100	98	95
<b>Lintrup</b>													
Børnehavebørn	54	52	49	52	55	51	47	46	45	44	43	41	40
0.-3. klasse	47	53	51	55	63	60	60	62	59	56	55	54	52
0.-6. klasse	86	91	94	93	96	96	103	107	102	101	102	98	94
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	101	105	100	108	118	111	107	108	105	100	98	95	93
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	140	144	144	145	151	147	149	153	147	145	145	140	135
<b>Læborg</b>													
Børnehavebørn	26	25	24	24	24	22	22	22	22	22	22	22	22
0.-3. klasse	38	35	30	31	31	30	29	29	27	28	28	28	28
0.-6. klasse	82	78	70	61	58	52	53	52	50	50	49	48	48
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	64	60	54	55	55	52	51	51	49	50	49	49	50
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	108	103	94	85	82	74	75	74	72	72	71	70	71
<b>Nørbølling</b>													
Børnehavebørn	73	80	70	80	64	66	57	56	54	53	51	50	50
0.-3. klasse	92	88	79	81	71	71	71	62	61	56	54	53	51
0.-6. klasse	146	151	144	148	140	135	129	118	113	112	102	100	94
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	165	167	149	161	135	137	129	118	115	108	105	103	101
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	219	230	214	228	204	201	187	174	167	165	153	150	143
<b>Sønder Hygum</b>													
Børnehavebørn	43	47	37	39	37	43	41	41	41	41	40	40	40
0.-3. klasse	58	54	53	51	49	47	47	46	50	50	49	49	49
0.-6. klasse	96	98	96	96	85	84	82	84	82	82	81	85	84
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	101	102	90	89	86	90	88	87	91	90	89	89	88
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	139	146	133	135	122	128	123	126	123	122	121	125	124
<b>Øster Lindet</b>													
Børnehavebørn	36	37	35	29	28	28	33	33	33	33	33	33	33
0.-3. klasse	36	38	39	40	40	36	34	33	34	37	37	38	38
0.-6. klasse	79	81	78	67	67	63	64	64	63	61	61	62	65
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	72	74	73	69	69	64	66	67	67	69	70	70	70
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	115	118	112	96	95	91	96	97	96	94	94	94	97
<b>Åstrup</b>													
Børnehavebørn	60	58	57	49	48	49	51	51	51	50	50	50	50
0.-3. klasse	88	83	83	77	71	69	64	62	64	65	65	65	65
0.-6. klasse	148	154	148	144	137	131	123	118	117	112	111	112	113
<i>I alt med 0.-3. kl.</i>	148	141	139	126	119	118	115	113	114	115	115	115	114
<i>I alt med 0.-6. kl.</i>	208	212	204	193	185	180	174	169	168	163	161	162	163

\*Børnehavebørn er lig med antal 3-5-årige, som bor i distriktet og kan derfor afvige fra det faktiske antal indskrevne børn. Den generelle indskrivningsprocent for hele kommunen er på 98. Prognosen for skolebørn gælder fra skoleåret 2010/11.

## Modeller for børnecentre

- 1 A: daginstitution + fase 1 (2,9 – 9 år)
- 1 B: daginstitution + fase 1 + 2 (2,9 – 12 år)

Kan på sigt udvides med:

- 2 A: dagpleje + daginstitution/integreret institution + fase 1 (0 – 9 år)
- 2 B: dagpleje + daginstitution/integreret institution + fase 1 og 2<sup>12</sup> (0 – 12 år)
- 3A: Individuelle løsninger afhængig af fysiske rammer m.m. (fx Hovborgs småbørnsgruppe)

Arbejdsgruppen ser muligheder i at indtænke dagplejen/småbørnsgrupper i børnecentertanken.

Jf. møde med dagplejeleder Bodil Vetter er fordele og ulemper med henblik på at integrere dagplejen i et Børnecenter drøftet. Arbejdsgruppen vurderer, at opgaven indeholder stor kompleksitet, der vil kræve en nærmere beskrivelse - evt. i en anden rapport, hvor løsningen kunne være integrerede dagtilbud fra 0-6 år + skolen.

## Møde- og samarbejdsstruktur

I en ny struktur skal møde- og samarbejdsstrukturen rettes til. Det kræver involvering af alle aktører (ledelse, medarbejdere, forældre, m.fl.)

- Ny mødestruktur må overvejes på
  - ledelsesniveau – lederteam
  - medarbejderniveau
    - teamopbygning
  - det faglige/pædagogiske/didaktiske niveau
    - fagteamopbygning
  - det tværfaglige niveau
    - med interne og eksterne specialister
  - det sociale niveau
  - forældre niveau
- Andre samarbejdsmuligheder
  - Større mulighed for fuldtidsstillinger for pædagoger (i dagtilbud og SFO)
  - Fleksible løsninger mht. åbne- og lukkevagter
  - Brug af ressourcepersoner i hele børnecentret, bl.a. til tidlig indsats
  - Udnytte en evt. landsbyedelordning
  - Fleksible vikarløsninger
  - Samarbejde om brug af faglokaler

## Administrativ bæredygtighed

Flere centre eller distriktet samarbejder om administrative opgaver

- Administration består af en lang række opgaver, der hver for sig kræver viden, indsigt og gerne rutine. Det vil ofte være en fordel at samle hele eller dele af disse

---

<sup>12</sup> Fase 1 omfatter 0. – 3.klassetrin. Fase 2 omfatter 4. – 6.klassetrin

administrationsopgaver ét sted. Hvordan dette gøres afhænger af de lokale forhold. Et børne- og skolecenter er nogle steder stort nok til at give mulighed for et kontor med sekretær med så meget tid, at vedkommende opnår de færdigheder, der kræves for at løse opgaverne hurtigt og sikkert. Andre steder må flere børne- og skolecentre gå sammen om et kontor. Det er også en mulighed at lade en modtagerskole løse dele af administrationsopgaverne for de børne- og skolecentre, der er fødeskoler til modtagerskolen. Ved at samle dele af administrationsopgaverne kan der opnås en mere effektiv arbejdsgang omkring disse opgaver, samtidig med det enkelte center får større mulighed for at arbejde med de pædagogiske opgaver, udviklingsopgaverne, forældrekontakt og personalet. At lave en beskrivelse på nuværende tidspunkt af, hvilke opgaver der skal løses hvor og af hvem, vil enten være så omfattende eller så bindende, at fordelene ved at kunne indgå i forskellige samarbejdsrelationer forsvinder. Formålet med at samle administrationen må være at frigøre det enkelte center og den enkelte afdeling i centret til at arbejde pædagogisk og dermed give børnene i dagtilbuddet og i skoledelen de bedste muligheder i forhold til ressourcerne.

Fordele ved at danne et center eller ved at flere centre arbejder sammen kan også udnyttes omkring:

- Flere enheder om en fælles sekretær
- Flere enheder om en fælles teknisk serviceleder – landsbypedeller
  - Flere små enheder har ikke egen teknisk serviceleder. Det kunne give meningsfulde fuldtidsstillinger, hvis flere centre eller distrikter gik sammen om ansættelse. Her kunne også opnås en effektivisering på materiel og indkøb.
- Fælles logo og hjemmeside

## Ledelsesmæssig bæredygtighed

Arbejdet med ledelsesperspektivet giver anledning til at kigge på nye former for forældreindflydelse. For at få sammenhængskraft i et distrikt eller center skal bestyrelseskonstruktionen tilpasses. Det kunne være fælles bestyrelser. Distrikt eller center kan oprette centerråd eller lign. for at sikre en evt. fælles bestyrelse inspirations- og høringsmuligheder.

### **Fælles bestyrelse i Lintrup Børnecenter**

Bestyrelsen i Lintrup Børnecenter består af 7 forældrevalgte medlemmer fra henholdsvis dagtilbuddet og skoledelen, 2 elevrepræsentanter, 2 medarbejderrepræsentanter, souschef og børnecenterlederen.

### **Fælles bestyrelse i "Åstrup Børnecenter"**

Bestyrelsen i "Åstrup Børnecenter" skal bestå af 4 forældrevalgte fra skoledelen, 3 forældrevalgte fra dagtilbuddet, 2 elevrepræsentanter, 2 medarbejdere fra dagtilbuddet, 1 medarbejder fra skoledelen, børnecenterets ledelse.

Ved at gennemføre forskudte valg af forældrerepræsentanterne sikres, at der hele tiden vil kunne være repræsentanter fra dagtilbuddet.

## Ledelsesmodeller

Der kan arbejdes med fælles ledelse/distriktsledelse for at opnå kompetent og effektiv løsning af ledelsesopgaverne.

Det optimale er, at en børnecenterleder er på fuld tid. Det er vigtigt for institutionens sammenhængskraft, at en børnecenterleder er synlig og tydelig leder for hele personalegruppen, og at det har en afsmittende positiv virkning på børnenes/elevernes trivsel og læring. En leder arbejder i lederteam og sparrer med og vejleder sine medarbejdere.

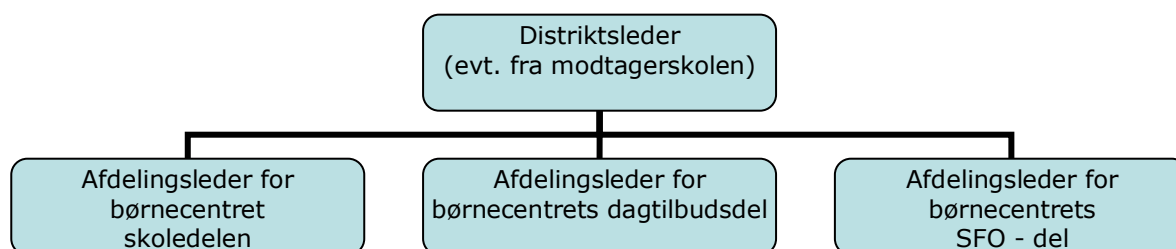
Da der tildeles tid til hhv. skole/SFO og dagtilbud, er det pt. ikke muligt at samle tid nok til en fuldtidsbørnecenterleder. Derfor har arbejdsgruppen opstillet forskellige modeller, som vil give mere eller mindre ledelsestid til en børnecenterleder. Der kan i flere af modellerne opstå en kortere eller længere periode med overtallige ledere.

For at imødekomme ønsket om en fælles fuldtidsleder kræver det i den nuværende børnecentertildeling minimum omkring 150 børn (børnehavebørn og skolebørn).

Modellerne herunder beskriver i uprioriteret rækkefølge

- Distriktsledelse med afdelingsledere (det kunne være føde- og modtagerskolerne med dertilhørende daginstitutioner, der var sammen i et distrikt)
- Børnecenterledelse med en eller to afdelingsledere (den model vi kender i dag i Lintrup og Læborg)
- Centerledelse (flere børnecentre går sammen og danner en enhed)

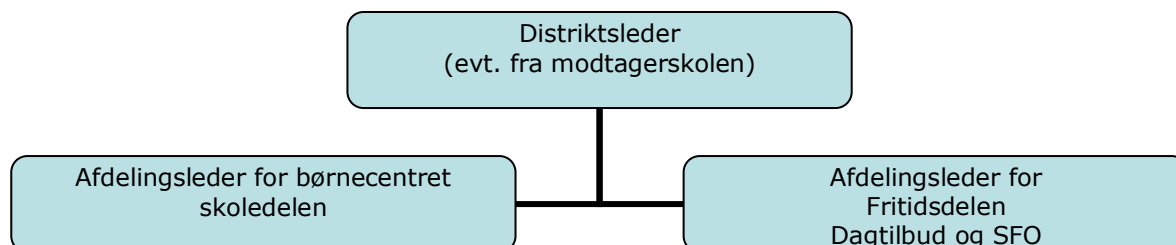
### Model 1



Distriktslederen har ansvaret for den strategiske, forandrings, administrative og økonomiske ledelse. Der overføres ledelsestid fra børnecentret til distriktslederen.

Afdelingslederne har ansvaret for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse. Da ressourcerne er fordelt på 3 personer i børnecentret, vil der være tale om ledelse på deltid. Distriktet har fælles bestyrelse.

### Model 2

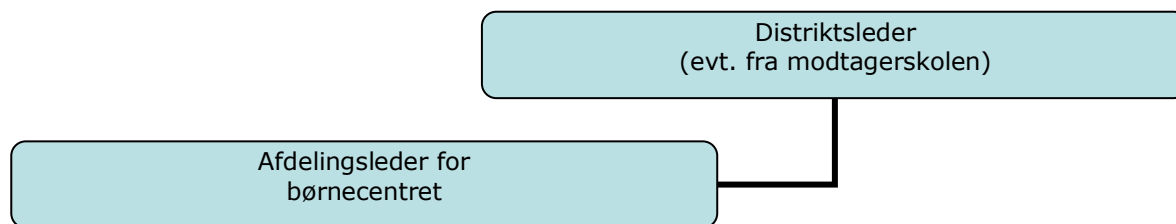


Distriktslederen har ansvaret for den strategiske, forandrings, administrative og økonomiske ledelse. Der overføres ledelsestid fra børnecentret til distriktslederen.

Afdelingslederne i børnecentret har ansvaret for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse. Selv om ressourcerne kun er fordelt på 2 personer rækker ressourcerne formodentlig ikke til fuldtidslederstillinger. Det vil afhænge af børnecentrets børne/elevtal.

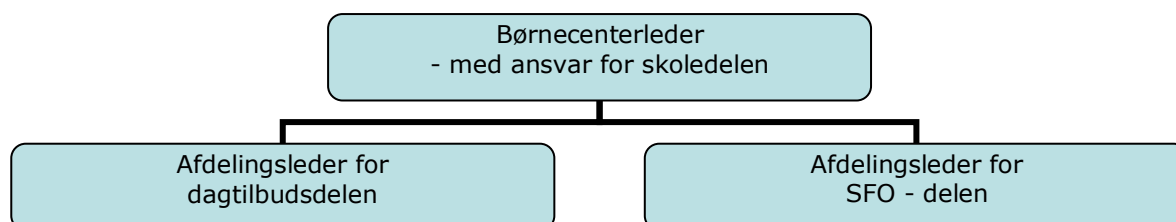
Distriktet har fælles bestyrelse.

### Model 3



Distriktslederen har ansvaret for den strategiske, administrative og økonomiske ledelse. Der overføres ledelsestid fra børnecentret til distriktslederen. Afdelingslederen for børnecentret har ansvaret for personaleledelse, faglig/pædagogisk ledelse samt forandringsledelse. Afdelingslederen for børnecentret er på fuld tid. Distriktet har fælles bestyrelse.

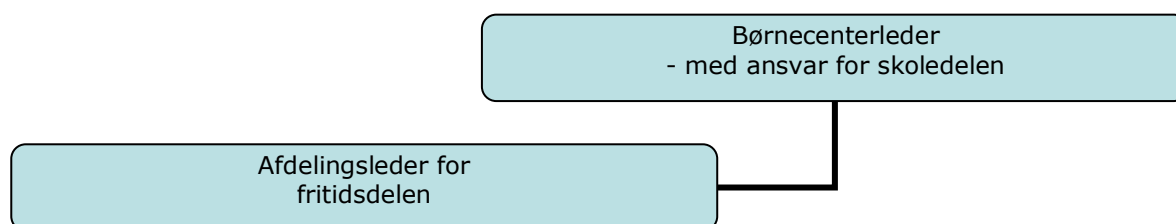
### Model 4 (Lintrup Børnecenter)



Børnecenterlederen har det fulde ledelsesansvar (strategisk-, forandrings-, administrativ- og økonomisk ledelse samt for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse). Afdelingslederne har ansvaret for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse i deres afdeling. Ressourcerne er fordelt på 3 personer, og rækker ikke til fuldtidslederstillinger.

Alternativt kan de tre ledere fordele alle ledelsesopgaverne, f.eks. kan en afdelingsleder være personaleansvarlig for alle medarbejdere i børnecentret. Børnecentret har fælles bestyrelse.

### Model 5 (Læborg Skole)

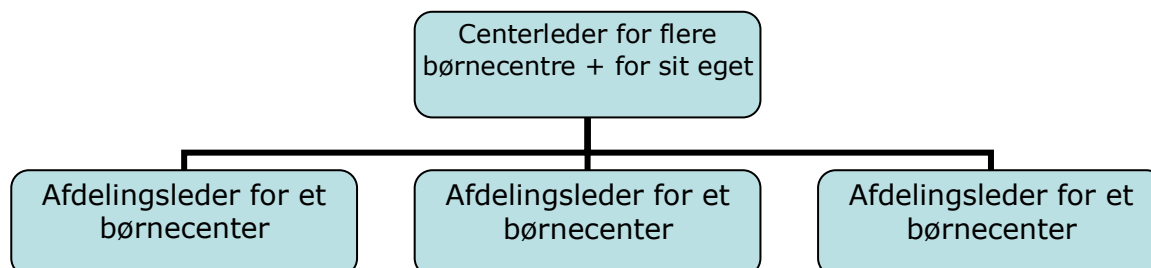


Børnecenterlederen har det fulde ledelsesansvar (strategisk-, forandrings-, administrativ- og økonomisk ledelse samt for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse). Afdelingslederen har ansvaret for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse i sin afdeling. Det vil afhænge af børnecentrets børne/elevtal, hvor meget ledelsestid der tildeles centret. Ingen af de to ledere er på fuld tid.



Alternativt kan de to ledere fordele alle ledelsesopgaverne, f.eks. kan afdelingslederen være personaleansvarlig for alle medarbejdere i børnecentret. Børnecentret har fælles bestyrelse.

### Model 6



Centerlederen har det fulde ledelsesansvar (strategisk-, forandrings-, administrativ- og økonomiskledelse samt for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse).

Afdelingslederne har ansvaret for personaleledelse og faglig/pædagogisk ledelse i deres afdeling.

Det vil afhænge af børnecentrets børne/elevtal, hvor meget ledelsestid der tildeles centerlederen. Afdelingslederne er ikke på fuld tid.

Alternativt kan de fire ledere fordele alle ledelsesopgaverne og ledelsestiden, f.eks. kan en af afdelingslederne være personaleansvarlig for alle medarbejdere i børnecentret, en anden kan være ansvarlig for den administrative ledelse.

Børnecentret har fælles bestyrelse.

### Tildeling af ledelsestid i dag

I skoleregi tildeles der i dag tid til ledelse ud fra en generel tildeling. Der gives en grundtildeling samt en tildeling afhængig af antal undervisningspersonale og afhængig af SFO-personale og børnepasningspersonale.

### Skoleleder

Tid til ledelse	timer/år
Grundtildeling	560,00
Kvotient undervisnings pers.	78,20
Kvotient SFO-pers. og BH-personale	26,10
Ekstra tildeling overtallig viceinspek.	300,00

Ledelsestimer til SFO-lederen tildeles ud fra antallet af børn i SFO'en. Den konkrete tildeling fremgår af nedenstående tabel.

### SFO-leder

Antal børn	0-60	61-120	121-180	181-
Timer til ledelse	280	380	460	560

## Daginstitutionsleder

I dagtilbudsregi er der ikke en særskilt tildeling til ledelse. Tid til ledelse indgår implicit i børneinstitutionernes samlede tildeling. Det er således ikke umiddelbart muligt at udskille, hvor meget tid der tildeles til ledelse.

Børneafdelingen arbejder videre, så oplysninger om det reelle ledelsesforbrug kan blive kvalificeret i løbet af de kommende måneder.

## Økonomisk og bygningsmæssig bæredygtighed

- Det er ikke muligt at finde nævneværdige besparelser i forbindelse med etablering af børnecentre.
- Hvis der skal opnås økonomisk sammenhængskraft skal der arbejdes med en fælles økonomimodel. Der vil dog fortsat skulle udarbejdes særskilte budgetter og regnskaber for hhv. skoledel, SFO-del og børnehavedel pga. brugerbetaling.
- Afhængig af, hvilken ledelsesmodel der vælges, kan der på længere sigt spares ledelsestid. Kravene til administration og teknisk serviceledelse forventes stort set at være uændrede. Såfremt de fysiske rammer forbedres ved fx at samle alle funktioner i samme hus, vil der kunne opnås mindre besparelser til bl.a. teknisk serviceledelse og administration.
- Hvis børnecentrene omfatter aldersgruppen 2,9 – 9 år (fase 1), kan der komme øgede transportudgifter til at transportere fase 2 elever. Udarbejdelse af beregninger på den samlede transportudgift afventer mere konkrete udspil på, hvor der oprettes børnecentre.
- Den store besparelser opnås jf. arbejdsgruppen om strukturelle forhold og skoledistriktsgrænser ved at fylde klasser op til minimum 22 elever eller ved at lukke enheder.

## Fysiske og bygningsmæssige rammer

For at nå fælles opstillede mål m.m. i børnecentret kan der blive tale om en forbedring af de bygningsmæssige rammer. Det vurderes i hvert center, hvad der er behov. Det kunne være

- Samling af administrationen
- Fælles personalerum og møderum til såvel interne møder som til møder med samarbejdspartnere og forældre
- Fælles brug af faglokaler o.lign.
- Forbedring/ændring af lokaler for at kunne udvikle læringsmiljøer
- At børnecentret ligger på samme matrikel for at opnå optimal sammenhængskraft

Kort over daginstitution- og skolebygninger – se indstik i A3

## Evaluerings

Det vil være relevant efter en aftalt periode at evaluere og dermed vurdere værdien af en børnecenterordning i forhold til de synergieffekter og rationaler, der er opstillet i rapporten.

Der er nævnt følgende mulige områder, hvor der kan opnås synergieffekter og rationaler, og som kan gøres til genstand for en kommunal og/eller lokal evaluering:

- Tid til pædagogisk/strategisk ledelse ved at vælge nye ledelsesstrukturer

- Glidende overgange gennem fælles vision, mission, værdigrundlag og principper samt fælles børne- og lærings syn
- Øget kvalitet gennem samarbejde på tværs af faggrupper med mulighed for specialisering
- Større professionelt fællesskab med mulighed for faglig inspiration
- Øget kvalitet og samarbejde om den forebyggende indsats
- Stordriftsfordele mht. fælles ledelse, udnyttelse af ressourcer og kompetencer (materialer, lokaler, brug af ressourcepersoner, m.m.)
- Økonomisk rationale i forhold til fælles løsning af administrative opgaver, andre ledelsesopgaver, teknisk serviceopgaver, tilknytning af ressourcepersoner, m.v.

Gennem undersøgelser, dialog, observationer og registreringer kan områderne følges op, vurderes og måles med henblik på fremadrettet optimering og justering for at opnå

- At børn i Vejen Kommune har de bedste betingelser for læring og
- At der er sikret en optimal udnyttelse af ressourcer og kompetencer

Det bør overvejes at indgå et samarbejde med et universitet/forskningsenhed om evalueringsprocessen.

## Konklusion og anbefalinger

På baggrund af rapportens faktatal er det ikke med den nuværende skolestruktur muligt at finde økonomisk rationale i forbindelse med etablering af børnecentre.

I arbejdsprocessen frem mod etablering af børnecentre skal der arbejdes med problematikken omkring den nuværende kommunale afdelingsstruktur, hvor børnecentre formelt og reelt hører under både Børne- og Skoleafdeling.

De fagforeningsmæssige udfordringer mht. ledelsesindplacering skal afklares.

Der skal skabes forståelse for etablering af fællesbestyrelser og for at overgå fra selvejende institutioner til kommunale enheder. Her spiller lokalsamfundets indstilling til etablering af et børnecenter en væsentlig rolle.

Der kan med etablering af børnecentre opnås øget service og kvalitet gennem samarbejdet mellem dagtilbud og skole<sup>13</sup>. På sigt kan samarbejdet måske udløse rationaler og effektiviseringsmuligheder omkring f.eks. ressourcer og ledelsestid. Volumen i et centers samlede børnetal kan give større fleksibilitet i forhold til de opgaver børnecentret løser. Denne mulighed reduceres dog igen, hvis børnecentrene afgiver elever efter fase 1 (0. – 3.kl.). Arbejdsgruppen har ikke taget stilling, hvor mange børn/elever der bør være i et bæredygtigt børnecenter, men som det fremgår af tabellen på s. 11-12, vil der trods sammenlægningen af dagtilbud og skole fremkomme små enheder. I følge prognosen vil der i 2014 være et spænd fra det største til det mindste potentielle børnecenter inkl. fase 2 på 64 – 221 børn/elever.

Arbejdsgruppen anbefaler følgende på baggrund af rapporten:

1. Børnecentre etableres,
  - for at undgå at især yngste elever får for lang transporttid til og fra skole

<sup>13</sup> Jf. erfaringerne i Lintrup og Læborg

- hvor der er motiverede medarbejdere, som ønsker tværfagligt samarbejde og udvikling af deres institution
- hvor det er muligt at tilbyde et anderledes tilbud til børn og elever (f.eks. profilbørnecentre)
- hvor de fysiske rammer er et godt udgangspunkt for tæt samarbejde om børn og elevers trivsel og læring
- hvor den fysiske sammenhæng i bygningsmassen gør det muligt at skabe en fælles kultur.

2. Der udarbejdes en kommunal ledelsesplan 2015 som tilpasses kommunens fremtidige institutionsstruktur på dagtilbuds- og skoleområdet. Planen skal indeholde et ideelt lederantal i forhold til børnetallet, medarbejderstaben, ledelsesopgaverne, de fysiske rammer. I planen indgår retningslinjer for evt. overtallige ledere og for nyansættelser.

# Bilag

## Beskrivelse af Lintrup Børnecenter

Den 1. januar 2009 åbnede Vejen kommunes første Børnecenter dørene – Lintrup Børnecenter!

### Hvem er vi?

Vi er 2 institutioner, børnehaven Akaciehøj og Lintrup Skole, som er samlet under fælles tag, fælles bestyrelse og en fælles ledelse.

Da vores bygninger er bygget sammen, skabes der

- optimale forhold for både børn, forældre og personale
- en rød tråd fra børnehave- til skoledelen.

**Bestyrelsen** i Lintrup Børnecenter består af 7 forældrevalgte medlemmer fra henholdsvis børnehaven og skoleafdelingen, 2 elevrepræsentanter, 2 medarbejderrepræsentanter, souschef og børnecenterlederen.

**Ledelsen** i Lintrup Børnecenter består af: en børnecenterleder, som har et særligt ansvar for skoledelen. En souschef som har ansvar for pasningsdelen (børnehaven og SFO) og en afdelingsleder for SFO.

Børnene er fra børnehaveralderen allerede trygge ved at bevæge sig rundt i skoledelen, idet vi har oprettet et børnehavebibliotek, hvor pædagoger, børnehavebørn og forældre kan låne bøger. Derudover benyttes faglokalerne som f.eks. billedkunst, hjemkundskab og musiklokalet også af de mindre børn. På denne måde sikrer vi, at børnene allerede fra børnehavestart bliver trygge ved at færdes i hele centret og dermed lettes overgangen på et senere tidspunkt.

### Hvad vil vi?

Vi arbejder pt. med rullende skolestart og aldersintegreret undervisning som nye indsatsområder.

Allerede fra det tidspunkt, hvor børnene meldes ind i børnecentret, er der lagt en strategi omkring det enkelte barn. Børnene "ruller" i de forskellige grupper afhængig af det enkelte barns alder og kompetencer.

Når barnet er fyldt 6 år, ruller han eller hun ind i den næste fase - skoledelen. Her er der 4 "rulledatoer" i hhv. august, november, februar og april.

Her er samarbejdet og samtalerne mellem pædagoger, lærere og forældre en vigtig forudsætning for det videre forløb. De 3 parter mødes omkring den sidste samtale i børnehaveregi, hvor der drøftes ressourcer og kompetencer hos det enkelte barn samt det videre forløb.

I børnehavedelen udarbejdes en profil/beskrivelse af det enkelte barn, som i skoledelen videreudvikles til en endelig elevplan.

Indskolingen i Lintrup Børnecenter er omdannet til aldersintegreret undervisning:

0.- 1. klasse er hold 1 og 2.- 3. klasse er hold 2. I forbindelse med dansk- og matematikundervisningen tilbydes eleverne undervisning på hold A, B og C.

Holdene tilbyder eleverne undervisning på det trin, som den enkelte er på, indenfor matematik- og danskundervisningen og evaluering på holdene sker 4 gange årligt i forbindelse med at nye elever "ruller" ind.

Vi i Lintrup Børnecenter er overbevidste om, at denne nytænkning fremmer børnenes udvikling, indlæring og helhedsfølelse.

Der sker en optimal udnyttelse af samarbejdet på tværs, således at personalets kompetencer og ressourcer benyttes overalt i børnecentret og kommer børnenes trivsel og læring til gode!

Lintrup Børnecenter er der, hvor det enkelte barn er i centrum!

Heidi Slominski  
Børnecenterleder



## Beskrivelse af Læborg Skole og SFO

### Hvem er vi?

Læborg Børnecenter har eksisteret i sin nuværende form siden 2002, men den egentlig udnævnelse venter vi stadig på.

Børnecenter Læborg er organiseret i 2 institutioner, Udvidet SFO med børn fra 3-6 år og Læborg Skole. SFO, Børnehuset og skolen fordeler sig i 3 huse med kort afstand mellem disse.

**Bestyrelsen** i Børnecenter Læborg består af 7 forældrevalgte medlemmer fra henholdsvis børnehave og skoleafdelingen, 2 medarbejderrepræsentanter, 2 elever fra elevrådet, afdelingsleder og skoleleder.

Børnehuset, SFO og alle klasser har **forældreråd**.

### Fælles MED – udvalg.

- Fra ledelsens side sidder skoleleder og afdelingsleder
- Fra medarbejdernes side sidder sikkerhedsrepræsentant, lærernes tillidsrepræsentant, pædagogernes tillidsrepræsentant, skolesekretær og teknisk servicelederen.

**Personalet for den samlede institution** har mulighed for at arbejde på kryds og tværs af afdelingerne, hvor det er mest hensigtsmæssigt.

Nedenstående er eksempler på et sådan samarbejde:

- En pædagog er involveret i en udvidet overdragelsesordning i forbindelse med skolestart.
- Børnehuset samarbejder med dagplejerne for at sikre at overgangen ml. dagpleje og Børnehuset bliver så god som mulig.
- Skolens læsevejleder samarbejder med pædagoger i Børnehuset og er involveret i sproglig udvikling af førskolebørn.
- Pædagoger har været involverede i elevernes læring i forbindelse med lærerens fravær pga. kursusvirksomhed.
- Der samarbejdes i forbindelse med konkrete fælles begivenheder så som Lucia, skolefest, forårskoncert, juleafslutning, venskabsklasser og meget mere.
- En pædagog deltager i idrætsundervisningen i den aldersintegrerede indskoling.
- Børnehuset låner bøger på skolens bibliotek.

### Hvad vil vi?

I Børnecenter Læborg vil vi gerne, at vores børn og elever får så tryk en opvækst som muligt. Det har vi gode betingelser for, i og med det samarbejde, der er i "huset". Børnene færdes trygt overalt, og overgangen til skolen bliver meget nemmere, da børnene er bekendte med de fysiske forhold, kendskab til skolens personale og omgivelser.

I Team 3 har vi indført aldersintegreret indskoling, og på sigt vil vi gerne have rullende skolestart. I team 4 er vi så småt gået i gang med at se på aldersintegreret mellemtrin (aldersblandede klasser) og også en rullende overgang ml. team 3 og 4 kunne være hensigtsmæssigt.

Fra næste skoleår vil arbejdet i det pædagogiske udvalg tage sin begyndelse. Målet er at skabe større sammenhæng og en klarere opfattelse af os som et center. Vi vil gerne, at vi endnu mere kommer til at opfatte os som "et hus", hvor der er et tæt samarbejde ml. "etagerne" og fordelene derved. I det pædagogiske udvalg skal vi bl.a. arbejde med: Fælles projekter og temaer, fælles arrangementer, visioner, værdier, eleverne, rød tråd i arbejdet herunder SAS og overgange ml. de enkelte teams.

Fagligheden i Børnecenter Læborg er meget høj, da vi udnytter personalets kompetencer og evner i de sammenhænge, hvor det kan være hensigtsmæssigt og til gavn for fagligheden og læringen. I Børnecenter Læborg er vi optaget af at se udad for at kunne virke indad til.

**Ledelsen** i Børnecenter Læborg består af: En skoleleder, som har et særligt ansvar for skoledelen. En afdelingsleder som har ansvar for pasningsdelen (Børnehave og SFO).

### Økonomisk ledelse:

Der er etableret fællesdrift på en række områder:

- Teknisk serviceleder
- Sekretær
- Alm. vedligeholdelse
- Udenomsarealer
- Vand, renovation, varme, skat og afgifter samt tyveri og alarmsikring
- Rengøring

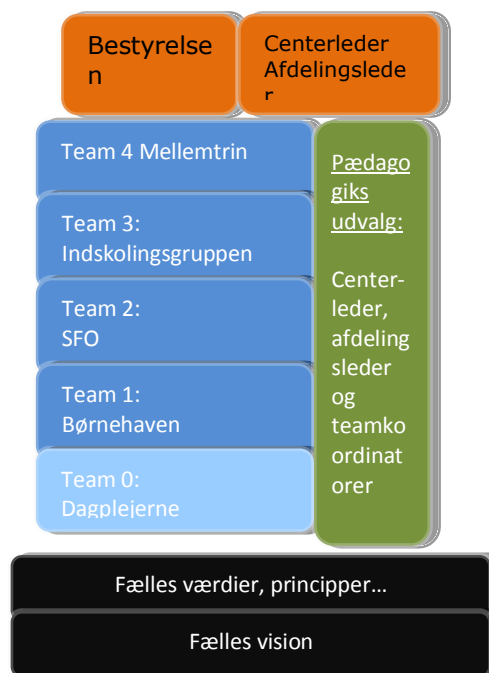
### Pædagogisk ledelse i organisation:

Børnecenter Læborg  
et "hus"



**Vivian Møberg Pedersen**  
Skoleleder Læborg Skole 2010

Organisering:  
Børnecenter Læborg  
et "hus".



## **Samarbejdet på tværs af faggrupperne:**

(Uddrag fra børnecenterleder Heidi Slominskis modulopgaver i DL, 2010)

### **Strukturelle barrierer:**

Mange fritidsordninger "mangler plads" og rykker derfor ofte ind i klasselokalerne. Dette kan til tider skabe uoverensstemmelser omkring brugen af disse lokaler. Lærerne har en form for "ejerskab og regler" omkring klasselokalerne, hvorimod pædagogerne ser lokalerne som en ekstra ressource, hvor børnene kan få et pusterum eller evt. tid til fordybelse.

Samarbejdet omkring børnene ser faggrupperne forskelligt på. Pædagogerne vil gerne samarbejde på tværs og kan se en fordel ved samarbejdet. De ønsker at få opstillet regler, således at begge parter er lige forpligtiget i samarbejdet.

Lærerne stiller spørgsmål omkring mål og begrundelse for samarbejdet. Viljen til samarbejde er til stede, men lærerne ønsker en dialog omkring samarbejdets omfang og struktur.

Det, som kræver forståelse fra begge parter, er afholdelse af møder, idet pædagogernes og lærernes arbejdstider ofte ligger forskudt og de har forskellige arbejdstidsregler.

### **Kulturelle barrierer:**

Både ledere, lærere og pædagoger mener, at den kulturelle barriere omhandler manglende kendskab til hinanden og manglende indsigt i hinandens arbejdsopgaver. Når der er mangel på kendskab til hinanden, kan det medføre en mangel på respekt over for hinanden. Og ofte medfører dette, at pædagogerne føler sig mindreværdige i forhold til lærerne. De føler, i samarbejdet med lærerne, at de indtager medhjælperrollen/en hjælpende hånd og ikke værdsættes i samarbejdet med egne kompetencer.

### **Barrierer med historiske og politiske rødder:**

Her tager evalueringsgruppen fat omkring den tidligere skoletradition, hvor eleverne blev undervist i skolen – på skolen, og pædagogerne havde ansvaret i børnenes "fritid" uden for skolen. Senere kommer skolefritidsordningen ind på "skolens område" og ender endda med, til tider, at inddrage nogle af skolens lokaler!

Udfordringen ligger i at gøre op med de barrierer, som det tværfaglige samarbejde støder på gang på gang, og i det spændingsfelt opererer en børnecenterleder.