

Den åbne skole
Undervisningsministeriet



Indholdsfortegnelse

Resume og det gode samarbejde	4
1. Indledning	7
1.1. Baggrund	7
1.2. Formål	8
1.3. Leverancer	8
1.4. Tilgang og metode	9
2. Formål med samarbejder	12
2.1. Trivsel	13
2.2. Læringsparathed og motivation	13
2.3. Styrkelse af fagundervisningen	14
2.4. Inklusion	14
2.5. Fritidsaktiviteter	15
2.6. Sammenhæng med skolepolitiske mål	15
3. Organisering og finansiering af samarbejder	16
3.1. Organisering mellem kommune og skole	16
3.2. Organisering på skolen	17
3.3. Finansiering mellem forvaltning og skole	17
3.4. Finansiering mellem skole og samarbejdsaktør	18
3.5. Ekstern finansiering	18
4. Evaluering, resultater og effekter	20
4.1. Evaluering	20
4.2. Resultater og effekter	22
5. Udfordringer i samarbejderne	25
5.1. Etablering af samarbejderne	25
5.2. Lærernes rolle	26
5.3. Praktiske udfordringer	26
5.4. Samarbejdspartnerne pædagogiske kompetencer	27
5.5. Finansiering	27
5.6. Forskellige interesser	27
6. Afslutning	28
Vejlednings- og inspirationsmateriale	29
Det gode samarbejde	30

Fem eksempler på samarbejde	31
Modenhedsskala for samarbejde	37
Modeller for samarbejde	39
Oversigt over samarbejdsaktører	42
Vejledning og inspiration til kommunalbestyrelsen	47
Hvad siger loven?	47
Hvad siger erfaringerne?	47
Opmærksomhedspunkter for kommunalbestyrelsen	49
Vejledning og inspiration til skolebestyrelsen	56
Hvad siger loven?	56
Hvad siger erfaringerne?	56
Inspiration til fastsættelse af principper for samarbejde	58
Vejledning og inspiration til skolelederen	62
Hvad siger loven?	62
Hvad siger erfaringerne?	63
Opmærksomhedspunkter for skolelederen	64
Bilag 1: Interviewguides	69

Resume og det gode samarbejde

Deloitte er blevet bedt om at forestå et projekt, der kan tilvejebringe viden om og inspiration til implementeringen af den åbne skole i forbindelse med folkeskolereformen. Projektet skal på baggrund af erfaringer fra udvalgte kommuners og skolars samarbejder med lokale samarbejdsaktører beskrive konkrete forslag til, hvorledes samarbejderne kan systematiseres og professionaliseres ud fra ønsket om læringsmæssig effekt og styrket trivsel hos eleverne.

Projektet er tilrettelagt som en erfaringsopsamling af 15 kommuners og 15 skolars samarbejder med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, lokale fritidshjem og -klubber og med de kommunale ungdomsskoler og musikskoler. Erfaringsopsamlingen danner baggrund for vejlednings- og inspirationsmateriale til henholdsvis kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen.

Erfaringsopsamlingen viser, at formålene med samarbejder med eksterne aktører fokuserer på de mere generelle mål for elevernes udvikling og læring, det vil sige folkeskolens formål. Formålene er typisk rettet mod trivsel, læringsparathed og motivation og sjældent mod fagenes mål.

Organisering og finansiering af samarbejder varetages forskelligt i kommunerne og på skolerne. Nogle kommuner har en central model, hvor forvaltningen går forrest i at styre og koordinere samarbejderne med eksterne aktører. Andre kommuner har en decentral model, hvor skolerne står for alle dele af samarbejderne med minimal involvering fra forvaltningen.

Generelt bliver samarbejderne med eksterne aktører ikke evalueret særlig systematisk. De adspurgte lærere oplever, at samarbejderne med eksterne aktører har en række positive effekter for eleverne. Det gælder særligt i forhold til at styrke elevernes læringsparathed, trivsel og sundhed. Effekterne kan dog i de fleste tilfælde ikke dokumenteres gennem egentlige effektmål.

Erfaringerne viser også, at der kan være forskellige udfordringer forbundet med samarbejder med eksterne aktører. Etablering af samarbejder kræver ofte netværk og gode relationer, og samarbejderne skal vedligeholdes og udvikles. Samarbejder om undervisningen kræver også, at lærerne påtager sig en anden rolle end traditionelt i undervisningen. Der kan endvidere være praktiske udfordringer som udstyr, sikkerhed og forsikringsmæssige forhold, der skal

være på plads. Endelig kan der også være interesse modsætninger mellem samarbejdsaktør og skole.

Der er kendetegnende for samtlige erfaringer, at både kommuner, skoler og samarbejdsaktører oplever samarbejder om undervisningen og elevernes læring og trivsel som meget værdifulde for de involverede parter. Generelt fungerer samarbejderne meget tilfredsstillende uanset indhold, organisering og finansiering. Alle adspurgte udtrykker stor tiltro til samarbejdernes positive effekt på de mål, de har sat for samarbejderne, og på elevernes udbytte. Der udtrykkes stor tilfredshed med, at folkeskolereformen stiller krav om styrkede samarbejder med eksterne aktører via den åbne skole, og kommuner og skoler er stolte af allerede at have gjort sig erfaringer med samarbejder.

Vejlednings- og inspirationsmateriale til henholdsvis kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen præsenteres efter erfaringsopsamlingen.

Det gode samarbejde

Alle adspurgte kommuner, skoler og samarbejdsaktører er blevet bedt om at komme med deres bedste råd og anbefalinger til andre, der skal i gang med at etablere samarbejder. Deres anbefalinger er baseret på de udfordringer, de har mødt, og deres egne erfaringer med, hvad der virker i et godt samarbejde.

Erfaringer og anbefalinger er samlet til en beskrivelse af en række kriterier, der er karakteristiske for et godt samarbejde mellem en kommune/skole/lærer og en lokal samarbejdsaktør. Hvis samtlige kriterier er opfyldt, gennemføres samarbejdet i en idealsituation – Det gode samarbejde. Skoleledere, lærere, skolebestyrelse og kommunalbestyrelse kan bruge Det gode samarbejde som pejlemærke eller huskeliste i implementeringsprocessen for den åbne skole.

Kriterierne for Det gode samarbejde er samlet i nedenstående tabel.

Tabel 1. Det gode samarbejde

Kriterier	Uddybning
Klart formål og mål	Samarbejdet har fokus på at styrke kvaliteten i undervisningen og fremme elevernes læring og trivsel. Formålet er tydeligt, og målene er målbar. Formål og mål er knyttet til faglige mål og/eller folkeskolens formål.
Værdiskabende for begge parter	Der er gensidig motivation for samarbejdet, og det tilfører værdi både for den eksterne samarbejdsaktør og for skolen. Der er åbenhed om, hvad henholdsvis skolen og samarbejdspartneren ønsker at opnå med samarbejdet.
Baseret på gensidig forventningsafstemning	Det er tydeligt mellem samarbejdspartnerne, hvad de gensidige forventninger til samarbejdets indhold er. Det er afklaret, hvad henholdsvis samarbejdsaktøren og læreren konkret skal bidrage med i samarbejdet, og hvilke roller og hvilket ansvar de har.
Forberedt i fællesskab	Samarbejdet er funderet på fælles dialog og aftale om, hvordan samarbejdet skal udmøntes. Der gennemføres fælles ideudvikling for og planlægning af den undervisning, som samarbejdet er knyttet til, så mål og aktiviteter er afstemt på forhånd.
Velorganiseret og koordineret	Samarbejdet er funderet på klare aftaler om, hvad samarbejdspartnerne skal bidrage med. Samarbejdet er koordineret og planlagt, så der er sikret god og effektiv udnyttelse af ressourcer hos begge parter. Eventuel finansiering er afklaret og aftalt, inden samarbejdet går i gang.
Har ledelsens opmærksomhed og opbakning	Ledelsen hos både samarbejdsaktøren og på skolen har fokus på samarbejdet og på at sikre en vedvarende høj kvalitet i samarbejdet. Ledelsen støtter samarbejdspartnerne i realiseringen og bistår med at løse eventuelle hindringer undervejs.
Evalueres ud fra opstillede mål	Samarbejdet evalueres ud fra mål og ønskede resultater af samarbejdsaktører, lærere og elever. Der følges op på evalueringens resultater, så samarbejdet kan videreudvikles i et fremadrettet perspektiv.

1. Indledning

Som del af folkeskolereformen er skolerne fremover forpligtet til indgå i samarbejder med eksterne aktører. Med udgangspunkt i folkeskolens formål og fagenes mål skal samarbejderne bidrage med pædagogisk og læringsmæssig værdi til både den fagopdelte og den understøttende undervisning, så der opnås størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel.

1.1. Baggrund

Regeringen præsenterede 7. juni 2013 en bred politisk aftale om et fagligt løft af folkeskolen. De to første lovforslag med centrale elementer fra den politiske aftale blev vedtaget i december 2013.

Med aftalen og lovændringerne er der lagt op til nye måder at lære og undervise på med flere og bedre timer, nye læringsaktiviteter og en længere og mere sammenhængende skoledag for eleverne. Der skal blandt andet være fokus på, at elever lærer forskelligt, så alle elever bliver støttet i deres læringsproces og bliver så dygtige, som de kan. Som supplement til undervisningen i fag og obligatoriske emner skal der gennemføres understøttende undervisning, der tilgodeser varierende måder at lære på.

Kommuner og skoler får lokal frihed til at tilrettelægge opgaver, der kan understøtte undervisningen i fagene, for eksempel ved at koble teori og praksis og tage udgangspunkt i virkelighedsnære problemstillinger.

Som del af dette bliver skolerne forpligtet til at åbne sig mod lokalsamfundet for i højere grad at indgå i samarbejder med det lokale idræts-, kultur- og foreningsliv, herunder de kommunale musik- og kulturskoler, ungdomsskoler og det lokale erhvervsliv. Med udgangspunkt i folkeskolens formål og fagenes mål skal samarbejderne bidrage med pædagogisk værdi til både den fagopdelte og den understøttende undervisning, så der opnås størst mulig kvalitet og effekt på elevernes læring og trivsel¹.

Deloitte er blevet bedt om at forestå et projekt, der kan tilvejebringe viden om og inspiration til implementeringen af den åbne skole i forbindelse med folkeskolereformen.

¹ Lov nr. 1640 af 26/12/2013.

1.2. Formål

Formålet med projektet er at beskrive konkrete forslag til, hvorledes samarbejder mellem skoler og lokalt idræts-, kultur- og foreningsliv, lokalt erhvervsliv og kommunale musik- og ungdomsskoler kan systematiseres og professionaliseres ud fra ønsket om læringsmæssig effekt hos eleverne.

Formålet opfyldes via følgende delmål:

1. Kortlægning af relevante erfaringer med samarbejder mellem kommuner/ skoler og lokalt idræts-, kultur-, forenings- og erhvervsliv, klub- og fritidstilbud samt kommunale musik- og ungdomsskoler, herunder en samlet kortlægning af mulige aktører og tilbud i lokalsamfundene.
2. Beskrivelse af potentielle modeller for samarbejde.
3. Udarbejdelse af forslag til inspirationsmateriale rettet mod kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen.
4. Beskrivelse af en længere skoledags mulige konsekvenser for kvaliteten i fritids- og klubtilbud.

1.3. Leverancer

Projektet er udmøntet i følgende leverancer:

- **En erfaringsopsamling (rapport)** på baggrund af indsamling og analyse af data fra udvalgte kommuners, skolars og samarbejdsaktørers erfaringer med samarbejder om undervisningen (delmål 1).
- **Oversigt over samarbejdsaktører** (delmål 1).
- **Modeller for samarbejde** med samarbejdsskabelon (delmål 2).
- **Inspiration og vejledning til henholdsvis kommunalbestyrelse, skolebestyrelse og skoleleder** med opmærksomhedspunkter (delmål 3).
- **Fem eksempler** (casebeskrivelser) på samarbejder (delmål 3).
- **Modenhedsskala for samarbejde** (delmål 3).
- **Det gode samarbejde** – beskrivelse af kriterier for en idealsituation for det gode samarbejde (delmål 3).
- **Notat om kvalitet i fritidstilbud** (delmål 4).

Erfaringsopsamlingen i delmål 1 er primært dokumentation af indsamlede data og analyse af dem. Erfaringsopsamlingen udgør desuden grundlaget for vejlednings- og inspirationsmaterialet.

Leverancerne i delmål 2 og 3 er udarbejdet med henblik på, at de kan formidles til relevante målgrupper via en hjemmesideløsning, hvor man kan klikke sig ind på de forskellige inspirations- og vejledningsmaterialer. Dette skal der tages højde for ved læsning af materialet i trykt form.

Leverancen i delmål 4 formidles i et særskilt notat.

1.4. Tilgang og metode

De centrale aktører i den åbne skole er vist i figuren nedenfor. I erfaringsopsamlingen er såvel personer i den kommunale forvaltning, skoleledere og lærere på skolerne samt samarbejdsaktører blevet interviewet om deres erfaringer med samarbejder med eksterne aktører. I interviewene er betydningen af samarbejder for eleverne samt kommunalbestyrelsens og skolebestyrelsens involvering i samarbejderne afdækket, hvorved undersøgelsen afdækker alle de centrale aktører omkring den åbne skole.

Figur 1. Aktører i den åbne skole



15 kommuner og 15 skoler indgår i erfaringsopsamlingen. Desuden indgår fem samarbejdsaktører. Kommunerne er udvalgt ud fra deskresearch af kommuner og skoler med erfaringer med samarbejder med forskellige aktører. Samarbejderne dækker de forskellige samarbejdsaktører, så hver samarbejdsaktør er repræsenteret med minimum to eksempler.

Derudover er der indhentet generel viden fra rapporter, forskning mv. omkring samarbejder med eksterne aktører. Endelig har Deloitte også deltaget i to dialogmøder med foreninger for potentielle samarbejdsaktører i Undervisningsministeriet.

Tabel 2. Oversigt over de interviewede kommuner og skoler

Kommune	Skole	Type af samarbejde
Næstved Kommune	Holmegaardskolen	Erhvervslivet
Vejle Kommune	Engum Skole	Erhvervslivet
Billund Kommune	Sdr. Omme Skole	Folkeoplysende foreninger
Roskilde Kommune	Dåstrup Skole	Fritidsklub
Thisted Kommune	Sjørring Skole	Fritidsklub
Holstebro Kommune	Naur-Sir Skole	Idrætsforeninger
Lemvig Kommune	Tangsø Skole	Idrætsforeninger
Aalborg Kommune	Tornhøjsskolen	Idrætsforeninger
Slagelse Kommune	Hashøjsskolen	Idrætshøjskole
Fredensborg Kommune	Endrup Skole	Kulturlivet, museer mv.
Københavns Kommune	Sønderboskolen	Kulturlivet, museer mv.
Herning Kommune	Brændgårdsskolen	Musikskole
Odense Kommune	Risingskolen	Musikskole
Norddjurs Kommune	Mølleskolen	Ungdomsskole
Randers Kommune	Bjerregrav Skole	Ungdomsskole

Erfaringsopsamlingen er foretaget ud fra et kvalitativt design, hvor der er gennemført semistrukturerede interviews med kommuner, skoler og samarbejdsaktører. Der er interviewet seks samarbejdsaktører, der dækker forskellige typer samarbejdsaktører, jf. nedenstående tabel.

Tabel 3. Oversigt over de interviewede samarbejdsaktører

Kommune	Samarbejdsaktør	Type af samarbejde
Næstved Kommune	Næstved Bladet	Erhvervslivet
Aalborg Kommune	Aalborg Øst Road Runners Club	Idrætsforeninger
Thisted Kommune	Sjørring Ungdomsklub	Fritidsklub
Odense Kommune	Odense Musikskole	Musikskole
Herning Kommune	Herning Musikskole	Musikskole
Randers Kommune	Randers Ungdomsskole	Ungdomsskole

For at sikre en effektiv dataindsamling med mindst mulig gene for kommuner, skoler og samarbejdsaktører er interviewene blevet gennemført som telefoninterviews. Interviewene var af en gennemsnitlig varighed på cirka 30 minutter.

De interviewede informanter beskrives i boksen nedenfor.

Boks 1. Informanter i interviews

Kommuner

Den person i kommunen, der har været mest involveret i samarbejdet.

Skoler

Den lærer, der har været involveret i samarbejdet og er ansvarlig for den undervisning, hvor samarbejdet er foregået. Hvis skolelederen har haft en central rolle i samarbejdet, er skolelederen interviewet.

Lokale samarbejdsaktører

Den person, der har deltaget i undervisningsaktiviteten.

Tilgangen har sikret, at det har været muligt at komme i dybden med både generelle og individuelle erfaringer med samarbejder. Interviewene er gennem-

ført ud fra en interviewguide (se bilag 1), der er pilotafprøvet på to kommuner og to skoler og herefter justeret. De mest centrale temaer for interviewene var:

- Formål og mål med samarbejderne, herunder kobling til fagenes mål og folkeskolens formål.
- Resultater og effekter af samarbejderne.
- Organisering og finansiering af samarbejderne.
- Løftestænger og udfordringer i samarbejderne.
- anbefalinger til andre omkring etablering af samarbejder.

Oplevelsen i de gennemførte interviews er, at der er opnået et mætningspunkt² for de forskellige temaer. Det vil sige, at der i de sidste interviews ikke kom nævneværdige nye informationer, der ikke allerede var nævnt i tidligere gennemførte interviews – på trods af forskelligt samarbejdsindhold. Det tyder dermed på, at der er gennemført et tilstrækkeligt antal interviews.

I det følgende gennemgås de væsentligste erfaringer ud fra temaerne i interviewene. Anbefalingerne indgår som del af vejlednings- og inspirationsmateriale til kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen.

² Kvale, Steinar (1997), Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview, København: Hans Reitzels Forlag.

2. Formål med samarbejder

Erfaringsopsamlingen viser, at formålet med samarbejderne med eksterne aktører typisk er rettet mod de generelle mål i folkeskolen og folkeskolens formål. Det vil sige mål som trivsel, læringsparathed og motivation. Samarbejderne er sjældent rettet mod målene for de enkelte fag.

Kommuner og skoler er i erfaringsopsamlingen blevet spurgt om formålet med deres samarbejder med lokale samarbejdspartnere. Svarene skal give et billede af, hvad samarbejderne har fokus på, og i hvilket omfang samarbejderne er rettet mod at styrke elevernes læring og trivsel.

Alle interviewede kommuner og skoler har en klar forestilling om, hvorfor de gennemfører samarbejderne, og hvad de vil opnå med dem. For flertallet af samarbejderne er formålet rettet mod opfyldelsen af folkeskolens formål, og kun få er direkte knyttet til målene for fagene. Nedenfor ses en oversigt over de nævnte formål. Tabellen giver også en oversigt over, hvilke klassetrin samarbejderne er rettet mod.

Som det ses, er alle klassetrin repræsenteret bredt i samarbejderne. Der tegner sig således ikke noget mønster af, at nogle klassetrin ikke indgår i samarbejder eller i særlig udstrakt grad indgår. Udskolingen er naturligt nok særligt i fokus i forbindelse med formål om valgfag, uddannelsesvalg og trivsel, mens det er kendetegnende, at indskolingen særligt har samarbejder omkring musik, trivsel og relationer.

Tabel 4. Oversigt over formålet med samarbejderne og involverede klassetrin i de enkelte kommuner

Kommune	Formål	Klassetrin
Næstved Kommune	Lære innovation, styrke elevernes kendskab til erhvervsliv og kvalificere fremtidigt uddannelsesvalg	3. klasse og 7.-10. klasse
Vejle Kommune	Entrepenørskab, innovation, motivation og kobling mellem teori og praksis	5. klasse
Billund Kommune	Relationsdannelse og friluftskompetencer	Alle
Roskilde Kommune	Trivsel og læringsparathed	4.-6. klasse
Thisted Kommune	Inklusion, motorik, trivsel og læringsparathed	0.-3. klasse
Holstebro Kommune	Sikre bedre relationsdannelse og trivsel	0.-4. klasse
Lemvig Kommune	Bredere udvalg af valgfag, fastholdelse af elever, trivsel og læringsparathed	7.-10. klasse
Aalborg Kommune	Inklusion, motivation, sundhed og nedbringe fravær	7.-10. klasse
Slagelse Kommune	Læringsparathed, inspirere lærerne, bevægelse, der fremmer læring, og højne fagligt niveau i idræt	Alle

Kommune	Formål	Klassetrin
Fredensborg Kommune	Motivation, sikre autencitet i undervisningen, højne indlæring og inklusion	Alle
Københavns Kommune	Inddrage ny viden, autencitet i undervisningen og stimulere forskellige læringsstile	Alle
Herning Kommune	Mere musik ind i børnenes liv, motivation, finmotorik, samarbejdsevner og stimulere forskellige læringsstile	0.-2. klasse
Odense Kommune	Trivsel, højne musiske evner og læringsparathed	0.-3. klasse
Norddjurs Kommune	Ung til ung læring og motivation	4.-5. klasse
Randers Kommune	Bredere udvalg af valgfag, inklusion, trivsel og motivation	7.-10. klasse

Samarbejdernes formål kan inddeles i en række tværgående temaer, som samarbejderne er centreret omkring. Mange af samarbejderne har flere formål, og temaerne er også overlappende eller har afledte effekter på hinanden. Alligevel kan der ses en vis forskellighed i prioriteringen af temaer:

- Trivsel
- Læringsparathed og motivation
- Styrkelse af fagundervisningen
- Inklusion
- Fritidsaktiviteter.

De tværgående temaer beskrives nedenfor.

2.1. Trivsel

Op mod halvdelen af de undersøgte samarbejder er etableret med henblik på direkte eller indirekte at styrke elevernes trivsel i skolen. Samarbejderne er rettet mod forskellige aspekter af trivsel: social trivsel, faglig trivsel, individuel trivsel, sundhedsmæssig trivsel og trivsel for elever med særlige behov.

Samarbejderne er typisk etableret som del af skolernes samlede trivselsarbejde og bidrager til at give eleverne et andet og nyt perspektiv på undervisningen. Samarbejdsaktørerne er forskellige, men der er en tendens til, at især samarbejder med fritidstilbud, musikskoler og idrætsforeninger direkte eller indirekte skal højne elevernes trivsel. For eksempel har samarbejder med idrætsforeninger om idrætsaktiviteter ofte som primært formål at fremme børnenes sundhedsmæssige trivsel, mens samarbejder med eksempelvis en teatertrup har som primært formål, at børnene kan udmærke sig på andre måder end de rent faglige og dermed styrke den individuelle trivsel.

2.2. Læringsparathed og motivation

Samarbejderne har i vid udstrækning som formål at anvende nye læringsformer i undervisningen og tilgodese forskellige læringsstile hos eleverne, for eksempel ved at koble teori og praksis og bringe virkeligheden ind i skolen via samarbejder med virksomheder eller kulturinstitutioner. Samarbejderne skal

bidrage til at styrke elevernes læringsparathed og motivation for læring ved at gøre undervisningen mere meningsfuld for eleverne.

Det er særligt samarbejder med kultur- og erhvervsliv, der skal sikre, at læringen bliver mere virkelighedsnær. Praksisnære opgaver som for eksempel at løse en udfordring for en virksomhed skal bringe mere autenticitet ind i undervisningen og gøre det tydeligere, hvad tilegnet viden kan bruges til.

Det er forskelligt, i hvor høj grad samarbejder med dette formål er knyttet til et specifikt fag, og i de fleste samarbejder er der et bredere fagligt fokus end det enkelte fag. Det kan for eksempel være fokus på entreprenørskab og innovation.

Samarbejderne kan også have som supplerende mål at styrke elevernes kendskab til erhvervslivet og arbejdsmarkedet og på den måde kvalificere det fremtidige uddannelsesvalg. Dette gælder typisk samarbejder med virksomheder.

2.3. Styrkelse af fagundervisningen

Det er de færreste samarbejder, der har som specifikt formål at styrke fagundervisningen. De samarbejder, der har dette formål, er primært rettet mod styrkelse af faget ved brug af faglige specialister i undervisningen eller ved samarbejder mellem flere fagligheder, for eksempel idrætstrænere og folkeskolelærere eller musikskolelærere og folkeskolelærere. Der er generelt en tendens til, at det er de praktisk-musiske fag, som samarbejderne skal styrke. Der er ikke identificeret samarbejder, hvor formålet er rettet mod at styrke de mere boglige fag.

Samarbejderne skal bidrage til, at eleverne via den udefrakommende supplerende faglige ekspertise møder andre og nye elementer af faget. Samtidig kan samarbejderne bidrage til, at eleverne får mulighed for at fordybe sig og stifte bekendtskab med nye sider af faget.

Nogle samarbejder har som mål at styrke valgfagsudbuddet i kommunen ved at gøre det muligt at tilbyde langt flere forskellige valgfag med et andet indhold end tidligere. Her er der typisk også et mål om en afledt effekt på elevernes læring og motivation i andre fag, når de motiveres af at følge valgfag i et emne, de i særlig grad brænder for.

Få samarbejder har direkte fokus på at styrke undervisningen i fagets mål. Men selvom samarbejderne har et andet formål og mål end det faglige, er det ofte med et ønske om en afledt effekt på fagundervisningen generelt, for eksempel ved at elevernes kognitive udvikling, læringsmotivation og trivsel er blevet styrket.

2.4. Inklusion

Samarbejder med et specialpædagogisk formål har fokus på at integrere elever med særlige behov i normalundervisningen og i det sociale fællesskab.

Samarbejderne bruges til at inkludere elever med særlige behov, fordi de i forbindelse med samarbejdernes aktiviteter kan deltage på lige fod med de øvrige elever. Intentionen er at styrke elevernes trivsel og selvtillid ved at give dem mulighed for at få succesoplevelser på andre områder end i den traditionelle fagundervisning.

Samarbejderne skal således skabe mulighed for, at eleverne oplever nye tilgange til læring, der for eksempel er mere praktisk funderede, eller som vægter andre præstationer end de rent faglige. Dette skal også medvirke til at styrke relationerne mellem disse elever og andre elever, så inklusion i højere grad lykkes.

2.5. Fritidsaktiviteter

En del samarbejder har som formål at tilbyde eleverne en fritidsaktivitet, de ellers ikke havde mulighed for. Det drejer sig især om samarbejder med idrætsklubber og musikskoler.

Hensigten er, at børnene får mulighed for at øge kendskabet til aktiviteten, fordybe sig i en disciplin og få succesoplevelser, der kan styrke deres alsidige udvikling. Samarbejder med fritidstilbud, fx SFO'er og fritidsklubber, har fokus på at skabe sammenhæng i børnenes hverdag ved et tæt samspil om elevernes trivsel.

2.6. Sammenhæng med skolepolitiske mål

Kommunerne er blevet spurgt, om samarbejder med lokale samarbejdsaktører er del af de politisk vedtagne mål for kommunens skoler. Dette skal give en indikation af, dels i hvor høj grad målene for samarbejderne er politisk forankret, dels om kommunen har erfaring i at sætte mål specifikt for samarbejder.

Blandt de adspurgte kommuner er der stor forskel på, om de skolepolitiske mål omfatter samarbejder med samarbejdsaktører i lokalsamfundet. Nogle kommuner har mål om, at skolerne skal åbne sig mod det omgivende samfund og indgå i samarbejder med eksterne aktører. En enkelt kommune har et helt specifikt krav om, at alle skoler i kommunen skal indgå i samarbejder med en privat eller offentlig virksomhed. Andre kommuner har mål om andre indsatser, hvor samarbejder med andre aktører er del af indsatsen, for eksempel profilskoler eller heldagsskoler. Og endelig har nogle kommuner ingen mål for samarbejder.

Ingen af de skolepolitiske mål, der handler om samarbejder med eksterne samarbejdspartnere, specificerer, at samarbejderne skal foregå med lokalsamfundets aktører. Det er dog kendetegnende for langt de fleste samarbejder, at de er forankret i lokalsamfundet, og at det er i lokalsamfundet, at der er netværk og gensidig interesse for at etablere en samarbejdsrelation.

3. Organisering og finansiering af samarbejder

Organisering og finansiering af samarbejder er forskelligartet i kommunerne. Nogle kommuner har en central model, hvor forvaltningen går forrest i at styre og koordinere samarbejderne med eksterne aktører. Andre kommuner har en decentral model, hvor skolerne står for alle dele af samarbejderne med minimal involvering fra forvaltningen.

Kommuner og skoler er blevet spurgt om, hvordan samarbejderne med eksterne aktører er organiseret, hvordan samarbejderne er finansieret, og hvilken finansieringsmodel man følger.

3.1. Organisering mellem kommune og skole

Ud fra de indsamlede erfaringer er der overordnet identificeret to modeller for samarbejde: en central og en decentral model.

Central model

Den centrale model er karakteriseret ved, at der på kommunalt niveau er afsat ressourcer til central koordinering af samarbejderne. Det kan for eksempel være en koordinator, der er ansat i den kommunale forvaltning, og som står for den overordnede kontakt med samarbejdspartnerne, opsøger nye samarbejds muligheder og kvalitetssikrer samarbejderne. Koordinatoren kan også hjælpe skolerne i gang med samarbejder, komme med ideer og afklare organisatoriske og økonomiske forhold omkring samarbejderne. Koordinatoren er typisk en pædagogisk-administrativ medarbejder. Den centrale model er ofte opstået i kommuner, hvor der fra politisk hold er taget beslutning om, at man vil samarbejde mere med eksterne aktører.

En stor del af opgaven med at få samarbejderne til at fungere er dog stadig placeret ude på de enkelte skoler. Det er typisk skolerne, der – ud fra de etablerede samarbejdsaftaler – vælger, hvem de vil indgå i samarbejder med. Det er også skolerne, der står for den praktiske tilrettelæggelse af forløbet sammen med samarbejdsaktørerne.

Decentral model

Særligt i kommuner, hvor der er få skoler, der har samarbejder med eksterne aktører, er samarbejderne organiseret decentralt på skolerne med minimal involvering fra forvaltningen. I nogle forvaltninger kender man slet ikke til skolernes samarbejder, mens man andre steder kender til samarbejderne, men ikke er involveret i dem.

Som det også er tilfældet med den centrale model, er den decentrale model ofte opstået ud fra måden, samarbejderne er etableret på. Ideen til samarbejderne er tit opstået og etableret på skolerne, og det har ikke været naturligt eller nødvendigt at involvere forvaltningerne.

I erfaringsopsamlingen er det særligt i kommuner med landdistrikter, at der dannes decentrale samarbejdsmodeller, fordi samarbejderne ofte opstår ud fra et rigt foreningsliv i en mindre by og via personlige netværk og relationer. I større bykommuner er samarbejderne oftere organiseret i en central model.

Det er værd at bemærke, at kommunalbestyrelsen med det nye lovforslag skal sætte mål og rammer for den åbne skole. Det vil alt andet lige kræve en større involvering af den kommunale forvaltning, end det er tilfældet i nogle kommuner i dag. Der er dog intet, der forhindrer, at samarbejder fortsat kan initieres og koordineres decentralt på skolerne, hvor forvaltningen så har en understøttende rolle omkring målene og rammerne for samarbejderne.

3.2. Organisering på skolen

På skolerne er der også forskel på, hvordan samarbejderne med eksterne aktører er organiseret. Graden af ledelsesmæssig involvering varierer meget. På nogle skoler er der stor ledelsesmæssig involvering omkring den generelle koordinering af samarbejderne, særligt på skoler, hvor lederen har været involveret i igangsættelsen af samarbejderne. På de fleste skoler er det dog den enkelte lærer, der står for samarbejderne og alt i tilknytning hertil, uden ledelsesmæssig involvering.

Nogle skoler, der indgår i samarbejder med mange aktører, har gode erfaringer med, at samarbejderne koordineres af en lærer i en koordinatorfunktion. Oplevelsen er, at det sikrer kontinuitet i samarbejderne, herunder at samarbejderne fastholdes over tid, og at samarbejdsaktørerne har en fast indgang til skolen. Dette underbygges også af de skoler, hvor samarbejder med eksterne er ophørt. Her er forklaringen ofte, at samarbejderne er stoppet, fordi der netop manglede en fast person, der koordinerede samarbejderne.

3.3. Finansiering mellem forvaltning og skole

Finansiering hænger typisk sammen med organiseringen af samarbejderne. I kommuner, der har en decentral model, finansierer skolerne samarbejderne indenfor de eksisterende budgetter, mens skolerne i en central model i højere

grad får tilført midler øremærket til samarbejderne. I den centrale model afholder forvaltningen samtidig udgiften til at opsøge, koordinere og vedligeholde samarbejderne.

Der er dog også finansieringsmodeller, der placerer sig mellem de to ovenstående. Der er kommuner, hvor forvaltningen afholder udgifter til koordinering mv., men hvor det er op til den enkelte skole at prioritere samarbejderne med de eksterne aktører indenfor skolens eksisterende budget. Der er også eksempler, hvor skolerne i starten finansierer samarbejderne, men hvor forvaltningerne senere i processen støtter samarbejderne med finansiering.

3.4. Finansiering mellem skole og samarbejdsaktør

I mange samarbejder deltager samarbejdsaktørerne frivilligt, og der er derfor ikke penge mellem skolerne og samarbejdsaktørerne – det gælder særligt samarbejder med foreninger og virksomheder.

I samarbejder med ungdoms- og musikskoler er der til gengæld ofte penge involveret, fordi den involverede undervisning gennemføres af lønnet personale. Her udarbejdes ofte en delt finansieringsmodel, hvor skolen og samarbejdspartneren afholder hver sin halvdel af udgifterne.

Der er også finansieringsmodeller, hvor den ene part afholder alle udgifterne, men det er dog ikke det typiske.

Mange påpeger, at både den frivillige model og den delte finansieringsmodel kan blive presset med udrulningen af den åbne skole. Det skyldes, at antallet af skoler og omfanget af samarbejder vil vokse. I samarbejder med foreninger kan man blive nødt til at købe samarbejdspartnere delvis fri fra deres arbejdsmæssige forpligtelser, fordi de ikke vil være i stand til at stille med et tilstrækkeligt antal frivillige undervisere. Musik- og ungdomsskoler vil også kunne få svært ved at indgå i samarbejder med mange skoler med en delt finansieringsmodel, fordi de ikke har ressourcer til det. Flere kommuner og skoler forudser også, at det vil blive sværere at indgå i samarbejder med foreninger uden betaling, fordi karakteren af samarbejderne i højere grad skal sikre opfyldelse af mål i de enkelte fag – det stiller andre krav til underviserne og til frivillighedsaspektet.

3.5. Ekstern finansiering

Ikke alle samarbejder er finansieret af forvaltningerne, skolerne eller samarbejdsaktørerne. Der er også eksempler på samarbejder, der er helt eller delvis eksternt finansieret – det kan for eksempel være via fonde, puljemidler eller sponsorer.

På en af skolerne i erfaringsopsamlingen er det for eksempel en idrætsforening, der står for at udbyde en række ekstra valgfag til skolens overbygnings elever. Her er det idrætsforeningen, der afholder alle udgifterne ved hjælp af

sponsorer fra lokalsamfundet. Dermed er hele finansieringen ekstern, og skolen har ikke selv ekstra udgifter til samarbejdet.

På en anden skole er der ved hjælp af eksterne puljemidler indkøbt violiner til et samarbejde med en musikskole. Det vil sige, at det engangsbeløb, der skulle bruges til at starte samarbejdet, blev eksternt finansieret, og efterfølgende har skolen og musikskolen delt udgifterne til løn og drift mellem sig.

4. Evaluering, resultater og effekter

Generelt bliver samarbejder med eksterne aktører ikke evalueret særlig systematisk. Det er dog de adspurgte læreres vurdering, at samarbejderne med eksterne aktører har en række positive effekter. Det gælder især i forhold til at styrke elevernes læringsparathed, trivsel og sundhed.

Kommuner og skoler er blevet bedt om at beskrive, om samarbejderne er blevet evalueret. Formålet er at få svar på, om kommuner og skoler har fokus på opfyldelsen af målene og den ønskede effekt for samarbejderne, herunder især effekten på elevernes læring og trivsel.

4.1. Evaluering

Generelt bliver samarbejder med eksterne aktører ikke evalueret særlig systematisk hverken fra kommunernes eller skolernes side. For at give et overblik over de måder, der er evalueret på, kan evalueringerne indplaceres i et klassisk evidenshierarki for evaluering.

De evalueringer, der er gennemført, indplacerer sig hovedsagelig i bunden af evidenshierarkiet, hvor de alene bygger på elevernes og lærernes opfattelse af effekterne ved samarbejderne, jf. figur 2. Nogle evalueringer er systematiske, hvor lærerne for eksempel bruger elevernes logbøger til at følge med i, hvad de har lært, mens andre er mere usystematiske, hvor samarbejderne i højere grad vurderes ud fra lærernes oplevelse af samarbejderne.

Figur 2. Evidensniveau for de gennemførte evalueringer



Der er dog undtagelser, hvor evaluering af samarbejderne er gennemført på et højere evidensniveau. For eksempel er der gennemført en evaluering af samarbejdsprojektet Haver til Maver i Fredensborg Kommune (samarbejde mellem virksomhed, landbrug og skole) af Institut for Uddannelse og Pædagogik. Her er der gennemført både en proces- og en outcomeevaluering.³ I undersøgelsen er der dog ikke foretaget førmåling, hvilket placerer evalueringen i midten af evidenshierarkiet.

Et andet projekt, der er blevet evalueret, er Science-kommune-projektet. Projektet blev gennemført fra 2008 til 2011, og en fjerdedel af landets kommuner indgik i projektet⁴. En del af projektet var samarbejde med virksomheder omkring naturvidenskab. Der er gennemført evalueringer af projektet, hvor Science-kommunerne er sammenlignet i en tværsnitsundersøgelse med andre kommuner.

En evaluering, der befinder sig på højeste evidensniveau, er evalueringen af Projekt 3A i Aalborg⁵. Dette projekt er gennemført som et randomiseret eksperiment, hvor en af indsatserne består af et samarbejde mellem skoler og idrætsklubber, hvor forskellige typer idrætsforeninger integreres i idrætsundervisningen. Det særlige ved dette projekt er, at skolerne er udvalgt tilfældigt og derefter sammenlignet med en kontrolgruppe, der ikke har været udsat for en intervention. I projektet var der fokus på at forbedre elevernes sundhedstilstand.

Endelig er Trygfonden ved at gennemføre et stort evalueringsprojekt, TEACH-OUT, om udeskoler. Her bliver det belyst, i hvilken grad denne alternative pædagogiske praksis påvirker elevernes fysiske aktivitet, akademiske læring,

³ https://pure.au.dk/portal/files/45951683/HAVER_TIL_MAVER_rapport_2.udg._pdf.pdf.

⁴ <http://science-kommuner.wikispaces.com/>

⁵ http://vbn.aau.dk/files/80278655/Hvad_for_rsager_overv_gt_og_.....pdf.

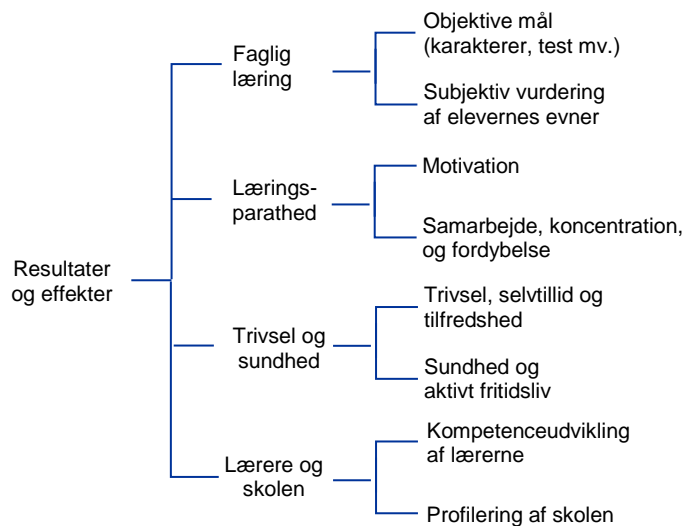
sociale interaktion og holdninger til skolelivet i almindelighed. Projektet er i gang, og det slutter i 2016.⁶

4.2. Resultater og effekter

Som følge af det relativt lave evidensniveau af de evalueringer, der er foretaget, bygger følgende beskrivelse af effekter og resultater primært på de adspurgte læreres og kommuners oplevede effekt og i mindre grad på egentlig evidens.

De resultater og effekter, der er opnået med skolers samarbejder med lokale samarbejdsaktører, kan indplaceres i fire kategorier: faglig læring, læringsparathed, trivsel og sundhed samt lærere og skolen, som det er illustreret i figuren nedenfor.

Figur 3. Oversigt over resultater og effekter af samarbejder



I det følgende er de fire kategorier beskrevet.

Faglig læring

Som tidligere beskrevet er de opstillede mål for samarbejder ofte ikke koblet til det/de involverede fags mål. Det har den konsekvens, at der ikke bliver fulgt op på de faglige effekter. Samtidig er det vanskeligt at isolere effekten af et samarbejde på elevernes faglige resultater i et fag, og lærerne har derfor svært ved at vurdere dette.

Der er dog eksempler på lærere, der følger effekten af samarbejderne – også via objektive mål. På Sønderbro Skole i Københavns Kommune har man fulgt resultaterne i de nationale test i forlængelse af forskellige samarbejder. De viser, at der umiddelbart ikke kan ses en effekt på de nationale test. Til gengæld har man konstateret, at eleverne generelt får højere karakterer til de

⁶ Læs mere på <http://teachout.ku.dk/>.

mundtlige prøver, og en forklaring kan være, at de gennem samarbejderne får mere selvtillid og dermed er mere sikre i en prøvesituation.

Ud fra mere subjektive vurderinger af elevernes faglige læring opleves der også nogle effekter. For eksempel vurderer lærerne, at samarbejder med musikskoler betyder, at flere elever lærer at spille et instrument, og at samarbejder med idrætsforeninger betyder, at eleverne får nogle idrætsmæssige kompetencer, de ellers ikke ville have fået.

Ud fra en samlet vurdering er effekterne på de faglige mål dog ret udokumenterede. Det er typisk ikke de faglige resultater, der er det primære fokus i samarbejderne. Faglig læring ses i stedet ofte som en afledt effekt af de andre resultater.

Læringsparathed

Det er oplevelsen hos de adspurgte kommuner og skoler, at samarbejder kan fremme elevernes læringsparathed. Først og fremmest medvirker mange samarbejder til, at den teoretiske viden kobles med den praktiske virkelighed. Det skaber motivation for læring hos eleverne, fordi læringen opleves mere relevant, virkelighedsnær og meningsfyldt. Faglige eksperter i undervisningen, nye valgmuligheder i forbindelse med valgfag og ændrede formidlingsformer for eleverne vurderes især at have motiverende effekt, særligt hos elever i udskolingen og fagligt svage elever.

Samtidig er samarbejderne ofte med til at træne elevernes koncentrationsevne og evne til faglig fordybelse, fordi der afsættes tid til at gennemføre aktiviteter, der i højere grad giver mulighed for dette. Det kan for eksempel være samarbejder med den lokale musikskole om at spille på et instrument, samarbejder med en skakforening om at spille skak eller samarbejder om at løse en udfordrende opgave med en virksomhed.

Trivsel og sundhed

I de fleste samarbejder oplever lærerne, at samarbejderne bidrager til at højne trivslen blandt eleverne og tilfredsheden ved at gå i skole. Der er også færre konflikter, hvilket sikrer, at der er mere fokus på læring.

I mødet med andre og nye udfordringer end de rent boglige kan svagere elever samtidig få nogle succesoplevelser og dermed få mere selvtillid. Dette kan bidrage til, at der kommer mere samhørighed i klassen, styrkede relationer og mindre mobning.

Ifølge flere af lærerne er resultatet af samarbejderne med idrætsklubberne, at der er flere elever, der efterfølgende får et aktivt fritidsliv med deltagelse i idrætsaktiviteter. Hvis der ses på resultaterne fra det tidligere beskrevne Projekt 3A fra Aalborg, er der dog tegn på, at samarbejder med idrætsklubber også kan have negative bieffekter. Effektevalueringen viser, at eleverne deltager mindre i idrætsaktiviteter efter skole, og sundhedseffekten er derfor negativ

på eleverne som helhed. Dog har samarbejder med idrætsforeninger positive sundhedseffekter på elever fra lavindkomstfamilier.

Effekter for lærerne og skolerne

Udover effekterne for eleverne er der også mange kommuner og skoler, der oplever en række positive afledte effekter af samarbejderne for lærerne. I mødet mellem folkeskolelæreren og samarbejdsaktøren foregår der ofte en faglig opkvalificering af læreren. I relationen med musikskolelæreren, den frivillige idrætstræner, ekspert fra virksomheden m.fl. får læreren faglig sparring, inspiration og input, hvilket bidrager til et kompetenceløft.

Også for skolen som institution kan samarbejder have positive effekter. På nogle skoler bliver samarbejderne brugt til at skabe en profilering af skolen. På Tornhøjsskolen i Aalborg Kommune har skolen for eksempel skabt en profil i forhold til idræt, hvilket har medvirket til, at et faldende elevtal er vendt til et stigende elevtal. Samtidig er fraværet i idrætstimerne faldet meget markant, efter at idrætsfaget er nytænkt, og der er indført samarbejder med lokale idrætsforeninger.

5. Udfordringer i samarbejderne

Der er en række udfordringer forbundet med at indgå i samarbejder med eksterne aktører. Etablering af samarbejder kræver ofte netværk og gode relationer, og samarbejderne skal vedligeholdes og udvikles. Samarbejder om undervisningen kræver også, at lærerne påtager sig en anden rolle end traditionelt i undervisningen. Der kan endvidere være praktiske udfordringer som udstyr, sikkerhed og forsikringsmæssige forhold, der skal være på plads. Endelig kan også interesse modsætninger mellem samarbejdsaktører og skoler være en udfordring.

Både kommuner og skoler er blevet bedt om at beskrive oplevede udfordringer ved at indgå i samarbejder med lokale samarbejdsaktører. Formålet er at identificere potentielle hindringer for samarbejderne, så kommuner og skoler kan tage højde for dem, når de skal implementere den åbne skole.

Følgende udfordringer har været de mest fremhævede og er uddybet nedenfor:

1. Etablering af samarbejderne
2. Lærernes rolle
3. Praktiske og logistiske udfordringer
4. Samarbejdspartners pædagogiske kompetencer
5. Finansiering
6. Forskellige interesser

De seks udfordringer bliver gennemgået i det følgende.

5.1. Etablering af samarbejderne

En del af de adspurgte skoler peger på, at det kan være vanskeligt at få etableret samarbejder fra start, hvis man ikke har det nødvendige netværk eller de rigtige kontakter. Skoleledere og lærere har ikke nødvendigvis et overblik over samarbejds mulighederne i lokalsamfundet.

Erfaringerne viser, at der er forskel på den måde, samarbejderne typisk etableres på, afhængigt af om samarbejderne foregår i et landdistrikt eller et bydistrikt. I landdistrikter er samarbejderne ofte initieret gennem personlige relationer og netværk, for eksempel via forældre eller skolebestyrelsesmedlemmer. I bydistrikter skabes samarbejderne ofte via en central koordinering enten i den kommunale forvaltning eller via samarbejdspartnerne selv.

Det er kendetegnende, at relationen til samarbejdspartnerne skal vedligeholdes og dyrkes. Samarbejdspartnerne skal kunne se værdien af samarbejderne og skal motiveres til at fortsætte. Ofte skal der på grund af personudskiftninger startes forfra, når et projekt i en klasse slutter. Det er ressourcekrævende at bevare et godt samarbejde og kræver indsats både fra kommuner/skoler og samarbejdspartnere.

5.2. Lærernes rolle

Samarbejder med eksterne betyder, at lærerne skal påtage sig og agere i en anden rolle. Lærerne skal invitere andre ind i undervisningen og måske også afgive noget af rollen som den faglige ekspert. Tilmed foregår undervisningen måske også udenfor klasseværelset og skolen i omgivelser, der skaber et helt nyt læringsmiljø og kræver andre pædagogiske kompetencer.

Det kan være en hindring for et succesfuldt samarbejde, hvis lærerne ikke er åbne og villige til at afgive "magten" over undervisningen. Samtidig kan det også være svært for de eksterne undervisere, hvis lærerne trækker sig helt ud af undervisningssituationen og kun deltager fra sidelinjen. Lærerne har i samarbejderne en vigtig pædagogisk og faciliterende rolle i at sikre, at eleverne er modtagelige for undervisningen. Særligt i forhold til inklusionselever er det afgørende, at lærerne kan bistå de eksterne undervisere pædagogisk.

5.3. Praktiske udfordringer

En del skoler har fremhævet udfordringer med transport, udstyr og faciliteter, der kan være hindrende for at få realiseret gode samarbejder. Det drejer sig især om de samarbejder, der kræver en anden fysisk lokalitet, eller hvor der skal bruges særligt udstyr. Ekstra udstyr kræver ekstra finansiering, der ofte skal findes via utraditionelle finansieringskilder. Og der skal afsættes både tid og økonomi til transport.

En anden udfordring kan være sikkerheden i forbindelse med forskellige aktiviteter og nødvendigheden af at afklare forsikringsforhold og indhente tilladelse fra forældre. Det kan være vanskeligt for skolerne at gennemskue de sikkerhedsmæssige og juridiske forhold, og det kan i nogle tilfælde være nødvendigt med juridisk bistand fra kommunen.

5.4. Samarbejdspartnersnes pædagogiske kompetencer

Samarbejdspartnerne har i langt de fleste tilfælde ikke en pædagogisk uddannelse. Dertil kommer, at nogle samarbejdspartnere, fx foreninger og kulturskoler, er vant til en målgruppe, der deltager i aktiviteterne på frivillig basis ud fra personlig motivation og entusiasme. Begge dele stiller særlige krav til samarbejdspartnerne i undervisningssituationen med en blandet elevgruppe.

Mange kommuner og skoler nævner denne udfordring, men de har typisk alligevel ikke oplevet det som en reel udfordring. Eleverne er generelt positive overfor at få undervisning og tilbagemeldinger på en anden måde, end de er vant til, også selvom det for eksempel kan være mindre pædagogisk korrekt, end de plejer at være udsat for.

5.5. Finansiering

Finansiering er ikke et generelt problem i de kortlagte samarbejder, men næsten alle adspurgte fremhæver det som en mulig udfordring, når den åbne skole skal implementeres i fuld skala. En stor del af de hidtidige samarbejder er baseret på samarbejdsaktørernes frivillige deltagelse uden aflønning.

Det forudses, at når presset øges på de mest efterspurgte samarbejdspartnere, vil det skabe øget behov for finansiering. Det kan for eksempel blive nødvendigt at købe samarbejdspartnere delvis fri fra deres arbejdsmæssige forpligtelser, hvis de skal deltage i undervisning på flere skoler eller i flere klasser. Samtidig vil behovet for finansiering til transport og anden logistik ikke blive mindre.

5.6. Forskellige interesser

Nogle kommuner og skoler påpeger en udfordring i forhold til de forskellige dagsordener og interesser, som henholdsvis skoler og samarbejdspartnere kan have for samarbejderne. Først og fremmest kan det være en udfordring, at samarbejdspartnerne skal kunne se en værdi i samarbejderne og en fordel i at komme i kontakt med børn og unge. Når eksterne samarbejdsaktører har et formål med at indgå i en samarbejdsrelation, kan det være en udfordring at afbalancere både skolernes og samarbejdspartnersnes interesser.

Musikskoler, ungdomsskoler og alle typer foreninger er ofte interesseret i at rekruttere flere medlemmer. Virksomheder kan have en interesse i at komme tæt på den kundemålgruppe, som eleverne udgør, eller ser et potentiale i øget markedsføring. Det kan være vanskeligt for de enkelte skoler at gennemskue, om samarbejdspartnersnes egeninteresse overskygger skolernes mål med samarbejderne og dermed påvirker den effekt, som samarbejderne gerne skal have på undervisningen.

6. Afslutning

Erfaringsopsamlingen giver et indblik i, hvilke erfaringer kommuner og skoler hidtil har gjort sig med at indgå i samarbejder med forskellige samarbejdsaktører. Baseret på disse erfaringer har kommuner og skoler også givet anbefalinger og gode råd til andre, der skal igangsætte lignende samarbejder. Disse anbefalinger og gode råd danner sammen med erfaringsopsamlingens resultater baggrund for et vejlednings- og inspirationsmateriale, der er udarbejdet til henholdsvis kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen.

Der er kendetegnende for erfaringsopsamlingen, at både kommuner, skoler og samarbejdsaktører oplever samarbejder om undervisningen og elevernes læring og trivsel som meget værdifuldt for de involverede parter. Alle adspurgte udtrykker stor tiltro til samarbejdernes positive effekt på de mål, de har sat for samarbejderne, og på elevernes udbytte.

Der udtrykkes endvidere stor tilfredshed med, at folkeskolereformen stiller krav om styrkede samarbejder med eksterne aktører via den åbne skole, og de adspurgte kommuner og skoler er stolte af allerede at have gjort sig erfaringer med samarbejder.

Samlet tegner der sig et billede af samarbejder baseret på stort engagement og iverigdom i kommuner, på skoler og hos samarbejdsaktører. Et udtryk for engagementet ses også ved, at det har været bemærkelsesværdigt nemt at aftale og gennemføre interviews med de valgte informanter. Alle har været interesseret i at videregive positive erfaringer og gode råd og gøre opmærksom på faldgruber og forhindringer.

Disse anbefalinger og gode råd danner sammen med erfaringsopsamlingens resultater baggrund for det vejlednings- og inspirationsmateriale, der er udarbejdet til henholdsvis kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skoleledelsen.

Materialet præsenteres på de næste sider.

Vejlednings- og inspirationsmateriale

Vejlednings- og inspirationsmaterialet er udarbejdet med henblik på, at det kan formidles til de relevante målgrupper via Undervisningsministeriets hjemmeside. Læseren vil via overskrifter og links kunne klikke sig ind på forskellige værktøjer, oversigter og emner. Materialet præsenteres i det følgende i analog form, hvor forslag til relevante links mv. er angivet i teksten.

Oversigt over vejlednings- og inspirationsmateriale:

- Det gode samarbejde – beskrivelse af kriterier for en idealsituation for det gode samarbejde
- Fem eksempler på samarbejde
- Modenhedsskala for samarbejde
- Modeller for samarbejde
- Skabelon til aftale om samarbejde
- Oversigt over samarbejdsaktører
- Inspiration og vejledning til henholdsvis kommunalbestyrelse, skolebestyrelse og skoleleder

Det gode samarbejde

Kommuner, skoler og samarbejdsaktører med erfaringer i at samarbejde er blevet bedt om at komme med deres bedste råd og anbefalinger til andre, der skal i gang med at etablere samarbejder. Deres anbefalinger er baseret på de udfordringer, de har mødt, og deres egne erfaringer med, hvad der virker i et godt samarbejde.

Erfaringer og anbefalinger er samlet til en beskrivelse af en række kriterier, der er karakteristiske for et godt samarbejde mellem en kommune/skole/lærer og en lokal samarbejdsaktør. Hvis samtlige kriterier er opfyldt, gennemføres samarbejdet i en idealsituation: Det gode samarbejde.

Kriterierne for Det gode samarbejde er samlet i nedenstående tabel.

Tabel 5. Det gode samarbejde

Kriterier	Uddybning
Klart formål og mål	Samarbejdet har fokus på at styrke kvaliteten i undervisningen og fremme elevernes læring og trivsel. Formålet er tydeligt, og målene er målbar. Formål og mål er knyttet til faglige mål og/eller folkeskolens formål.
Værdiskabende for begge parter	Der er gensidig motivation for samarbejdet, og det tilfører værdi både for den eksterne samarbejdsaktør og for skolen. Der er åbenhed om, hvad henholdsvis skolen og samarbejdspartneren ønsker at opnå med samarbejdet.
Baseret på gensidig forventningsafstemning	Det er tydeligt mellem samarbejdspartnerne, hvad de gensidige forventninger til samarbejdets indhold er. Det er afklaret, hvad henholdsvis samarbejdsaktøren og læreren konkret skal bidrage med i samarbejdet, og hvilke roller og hvilket ansvar de har.
Forberedt i fællesskab	Samarbejdet er funderet på fælles dialog og aftale om, hvordan samarbejdet skal udmøntes. Der gennemføres fælles ideudvikling for og planlægning af den undervisning, som samarbejdet er knyttet til, så mål og aktiviteter er afstemt på forhånd.
Velorganiseret og koordineret	Samarbejdet er funderet på klare aftaler om, hvad samarbejdspartnerne skal bidrage med. Samarbejdet er koordineret og planlagt, så der er sikret god og effektiv udnyttelse af ressourcer hos begge parter. Eventuel finansiering er afklaret og aftalt, inden samarbejdet går i gang.
Har ledelsens opmærksomhed og opbakning	Ledelsen hos både samarbejdsaktøren og på skolen har fokus på samarbejdet og på at sikre en vedvarende høj kvalitet i samarbejdet. Ledelsen støtter samarbejdspartnerne i realiseringen og bistår med at løse eventuelle hindringer undervejs.
Evalueres ud fra opstillede mål	Samarbejdet evalueres ud fra mål og ønskede resultater af samarbejdsaktører, lærere og elever. Der følges op på evalueringens resultater, så samarbejdet kan videreudvikles i et fremadrettet perspektiv.

Fem eksempler på samarbejde

På baggrund af erfaringsopsamlingen er der udvalgt fem eksempler, der beskriver samarbejder med forskellige samarbejdsaktører og med forskellige formål.

[Vi foreslår, at eksemplerne kommer til at ligge på hjemmesiden, så man kan klikke sig ind på dem via vejledningerne til kommunalbestyrelsen, skolebestyrelsen og skolelederen.]

Eksempel: Samarbejde om idræt i udskolingen i Aalborg Kommune

Tornhøjsskolen i Aalborg har et tæt samarbejde med idrætsforeningerne i lokalområdet om undervisningen i idræt blandt skolens ældste elever. Eleverne modtager undervisning af foreningernes trænere i forskellige idrætsgrene, som de ellers ikke ville stifte bekendtskab med. Samarbejdet skal vise bredden i idræt og styrke motivationen hos eleverne til at deltage i idrætsundervisningen. Skolen har indtil videre registreret et fald i fraværet fra idrættimerne fra 30 til 10 procent.

Tornhøjsskolen har en blandet elevgruppe med tokulturelle elever, elever med særlige behov, AKT-klasser og normalklasser. Alle elever fra såvel almen- som specialområdet deltager i idrætsundervisningen. Samarbejdet med de lokale foreninger er med til at vise de elever, der ellers ikke ville stifte bekendtskab med fritidsforeninger, hvad foreningsidræt er, og hvor mange forskellige muligheder idrætten rummer.

Som del af en samlet indsats for at styrke idræt, bevægelse og sundhed i kommunen har eleverne på skolen fået ekstra lektioner i idræt. Eleverne i udskolingen har i indeværende skoleår fire idrætslektioner om ugen, og fra næste skoleår vil de have seks. Skolen er fra 2013 etableret som breddeidrætsskole, hvor målet er at give børnene optimale muligheder for idræt, leg og bevægelse på flest mulige arenaer. Desuden er der fokus på mad og drikke, hvilket har givet anledning til en opgradering af skolens bod med salatbar samt en række principper for, hvilke fødevarer og drikkevarer der ikke må indtages i skoletiden.

Skolen har indgået aftale med forskellige idrætsforeninger, der bidrager til idrætsundervisningen på forskellig vis og i overensstemmelse med fagets mål. Eleverne vælger idrætsforløb (fx kampsport, fodbold eller atletik) for 5-6 uger ad gangen, og i løbet af perioden varetager trænere fra den lokale

idrætsforening dele af undervisningen under tilstedeværelse af idrætsslæreren. Inddragelsen af lokale kræfter foregår primært i forbindelse med specielle idrætsdiscipliner, fx kampsport eller atletik, hvor der kan være brug for et supplement til lærerens fagområde. På denne måde får eleverne motiverende undervisning af en engageret idrætsudøver med særlig faglig ekspertise på området, og læreren får faglig inspiration, sparring og mulighed for erfaringsudveksling.

Idrætstimerne er lagt i ydertimerne af skoledagen for at øge muligheden for, at trænere fra idrætsforeningerne – der typisk har fuldtidsjob ved siden af idrætten – kan deltage i undervisningen. Samtidig har skolen valgt at pulje timerne, så det er muligt at afsætte tid til transport til besøg i foreningernes træningsfaciliteter. Dermed får eleverne en autentisk og virkelighedsnær idrætsoplevelse.

”Elevernes motivation for idræt stiger, når skolen samarbejder med idrætsforeninger om idrætsundervisningen. Vi har generelt omtænkt idrætsfaget og også inddraget elevernes medbestemmelse, og vores elevfravær i idræt er faldet markant,” siger Katja Kjær Rask, afdelingsleder på Tornhøjsskolen.

Samarbejdet med idrætsforeningerne er en integreret del af de skolepolitiske mål i Aalborg Kommune. Kommunen har afsat ressourcer til en forvaltningsansat koordinator – en playmaker – der koordinerer aftaler med foreningerne, etablerer kontakter og har etableret en digital bank med tilbud om samarbejde med forskellige foreninger. Trænerne fra foreningerne modtager ikke betaling for deres undervisning på skolerne, men stiller sig til rådighed ud fra et mål om at udbrede interessen for foreningen.

Eksempel: Fokus på innovation i virksomhedssamarbejde i Næstved Kommune

Som del af visionen Mærk Næstved har Næstved Kommune igangsat et arbejde med at give børn og unge mennesker i kommunen nye og bedre muligheder på uddannelsesområdet for at bidrage til at sikre deres og kommunens fremtid. Uddannelserne skal blandt andet opfylde virksomhedernes krav til arbejdskraften som en forudsætning for sund og bæredygtig vækst i byens erhvervsliv.

Et af kommunens initiativer sætter fokus på innovation, iværksætteri og entreprenørskab på folkeskoler og ungdomsuddannelser. Kommunens 7.-10. klasser og ungdomsuddannelser inviteres til at deltage i en innovationsuge, hvor eleverne skal løse aktuelle udfordringer for lokale virksomheder. Som forberedelse har lærerne mulighed for at deltage i en innovationsworkshop, hvor de bliver introduceret til basal viden om innovationsarbejde. En række af virksomhederne i Næstved Kommune beskriver en udfordring, som de ønsker elevernes bud på. Klassen/holdet vælger en af virksomhederne og får en uge til at løse udfordringen. Den sidste dag i ugen præsenteres løsningen for et dommerpanel på en fælles konference.

Eksempler på udfordringer

Næstved-Bladet: Hvordan får vi flere unge til at læse Næstved-Bladet?

- Næstved Turisme: Hvordan bliver visitnaestved.dk bedre til at bruge de sociale medier i markedsføringen af Næstved?
- CASA Arkitekter A/S: Der skal bygges et vandland i Næstved – Hvor, hvordan og med hvilket indhold?
- Plan og Erhverv, Næstved Kommune: Hvordan skaber vi et levende by- og handelsliv i Næstved bymidte?
- Tømrerfirmaet H. Nielsen & Søn A/S: Hvordan kan vores affaldshåndtering optimeres, så vi mindsker udgifter og spild?

Innovationsugen er i folkeskolen knyttet tæt til undervisningen i det faglige emne uddannelses-, erhvervs- og arbejdsmarkedsorientering. Målet med at samarbejde med virksomhederne om innovation er, at eleverne får værktøjer til at arbejde innovativt og bliver motiveret ved at få prøvet tingene af i en problemorienteret og meget virkelighedsnær sammenhæng. Samarbejdet øger endvidere elevernes kendskab til det lokale erhvervsliv og kan bidrage til at kvalificere deres valg af uddannelse efter skolen.

Virksomhederne deltager på frivillig basis, og deres incitament er dels at medvirke til, at børn og unge får mere kendskab til erhvervslivets indhold og muligheder, dels at de via det konkrete samarbejde får mere kendskab til, hvad de unge tænker og mener.

Samarbejdet med virksomhederne koordineres af kommunen, der sikrer, at der er tilstrækkeligt med interesserede virksomheder, der byder sig til. Der er nedsat forskellige styregrupper og arbejdsgruppen for vision Mærk Næstved, og i dette kommunale regi sidder også repræsentanter for erhvervslivet, der bruger deres netværk til at rekruttere virksomheder. Innovationsugen er endvidere i høj grad politisk forankret med blandt andre borgmesteren og viceborgmesteren i dommerpanelet.

Innovationsugen finansieres af Mærk Næstved og Det Lokale Beskæftigelsesråd og af de deltagende virksomheder.

Eksempel: Skolen i Virkeligheden i Fredensborg Kommune

Virkeligheden skal ind i skolen, og skolen skal ud i virkeligheden. Det er den enkle vision, som i Fredensborg Kommune giver et overordnet bud på, hvordan fremtidens folkeskole og dagtilbud kan udformes. Skolerne arbejder med eksterne partnerskaber på alle fagområder som udgangspunkt for undervisning og læring – teori og praksis.

Skolen i Virkeligheden er en samlet betegnelse for en række partnerskaber indgået mellem Fredensborg Kommune og en række private erhvervsvirksomheder, kultur- og naturinstitutioner og andre organisationer. Samarbejdspartnerne bidrager med viden, praktik og lokaliteter i undervisningen både i og udenfor skolerne.

Skolen i Virkeligheden er et læringskoncept, der kobler virkeligheden med skolen indenfor alle fag. Undervisningen bliver mere virkelighedsnær og vedkommende for eleverne, og eleverne møder ildsjæle, der brænder for faget. Visionen er, at folkeskolen i stigende grad tænker og planlægger læringsforløb i et innovativt miljø, hvor der hele tiden prøves grænser af. Sko-

len i Virkeligheden inddrager således løbende foreninger, virksomheder og andre interessenter og arbejder med et læringskoncept, der er bundet op omkring partnerskaber.

Indsatsen er netværksbaseret og foregår dels via et fysisk lokaliseret eksperimentarium udenfor skolen, dels via et virtuelt klasselokale på en hjemmeside (skolenivirkeligheden.dk), som kommunen stiller til rådighed. Her kan lærere og pædagoger vælge mellem mange forskellige forslag til aktiviteter, der er tilrettelagt i samarbejde med forskellige aktører i lokalsamfundet. Samarbejdsaktørerne er for eksempel banker og SKAT vedrørende finansiel forståelse, historiske arkiver, lokale foreninger og virksomheder som for eksempel Haver til Maver, Årstiderne og Statsskovenes Planteavlsstation. For hver aktivitet er det beskrevet, hvilken elevmålgruppe aktiviteten er rettet mod, og hvilke læreplanstemaer, fag og faglige mål den understøtter.

På Endrupskolen i Fredensborg Kommune har man gode erfaringer med samarbejder med mange forskellige aktører for eksempel om udeskole og om emnet vand. Et akvarium, en gård og en planteavlsstation er indgået som samarbejdspartnere. Formålet er at benytte kompetente personer i undervisningen, der har ekstra viden, og som arbejder med området til daglig. På den måde får eleverne en mere praktisk tilgang til at lære, fordi det ikke står i en lærebog, og eleverne engagerer sig mere i læringssituationen og bliver motiverede af at møde specialister på området.

Lærer Jan Wilkens Schmidt på Endrupskolen fortæller, at samarbejderne giver eleverne mere læring, fordi de får hele pakken med både teoretisk og praktisk viden. Samtidig er der færre konflikter mellem eleverne, hvilket giver mere tid til læring. Lærerne følger elevernes udbytte af undervisningen via deres logbøger og oplever også her, at elevernes læring og motivation er styrket.

Han nævner samtidig, at det er en vigtig forudsætning for gode og virkningsfulde samarbejder, at lærerne er klar over deres rolle i relationen med samarbejdspartnere. Lærerne skal i undervisningssituationerne forsøge at agere på sidelinjen i en pædagogisk rolle og blandt andet sikre, at eleverne er modtagelige for læring. Desuden foregår undervisningen oftest udenfor klasseværelset, hvilket også er en ny situation for både lærere og elever.

Jan Wilkens Schmidt fremhæver også, at det er afgørende, at samarbejderne er relevante i forhold til undervisningsplanen. Samarbejderne skal give mening i undervisningen.

”Det er vigtigt at sikre, at man får lavet helt klare aftaler om gensidige forventninger fra samarbejdspartneren og fra læreren. Vi laver en skriftlig aftale via e-mail om emne, aktivitet, dato, betaling mv. Forventningsafstemningen bør også fremgå, så det ligger på skrift. Så opstår der ikke misforståelser,” siger han.

Til inspiration benytter lærerne på Endrupskolen sig af hjemmesiden skolenivirkeligheden.dk og kontakter selv samarbejdspartnere. De vurderer, at det fungerer godt, at tilbuddene er centralt koordineret. Hjemmesiden er nem at benytte, og man skal som lærer ikke bruge tid til at finde samarbejdspersoner med de relevante kompetencer indenfor et emne. Skolen i Virkeligheden opbygger relationer og vedligeholder samarbejdskontakter og -aftaler.

Jesper Alstrøm, der er chefkonsulent og daglig leder af Skolen i Virkeligheden siger: ”Det er nødvendigt, at man investerer sig selv i samskabelsen af

undervisningen og indgåelsen af partnerskaber. Der skal investeres i netværk – mere end man får igen. Det er menneskelig tid – og arbejde med relationer. Frivillige findes ikke. Samarbejdspartnerne er der, fordi de vil have noget igen. Ikke nødvendigvis penge, men synlighed, flere medlemmer mv. Er samproduktionen til stede, oplever vi, at Skolen i Virkeligheden skaber merværdi for alle parter og – vigtigst – for eleverne.”

Eksempel: Violinklasser på Brændgårdskolen i Herning Kommune

På Brændgårdsskolen i Herning Kommune har man igennem en årrække haft et tæt samarbejde med Herning Musikskole om undervisning i violin for de yngste elever. Violinspil er en obligatorisk del af undervisningen i 0., 1. og 2. klasse. Skolen har en blandet elevgruppe med mange tosprogede elever, og formålet med at lade alle elever spille violin er først og fremmest at få mere musik ind i børnenes liv og præsentere dem for et instrument, som de normalt ikke ville stifte bekendtskab med. Målet er også at øge elevernes evne til at samarbejde og styrke deres motivation for læring og deres finmotorik. Effekten af violinundervisningen kan mærkes på eleverne.

”Lærerne i dansk og matematik siger, at de oplever, at elevernes koncentration er styrket, og at de er gode til at samarbejde. Samtidig får nogle elever en ekstra succesoplevelse ved at kunne spille og optræde for andre, når vi laver små optrædener rundt omkring,” siger Jonna Jensen, skoleleder på Brændgårdskolen.

Undervisningen i violin foregår ved, at en lærer fra musikskolen underviser børnene i små grupper ad gangen. Børnene bliver taget ud af klasseundervisningen i 20-30 minutter og spiller violin med musikskolelæreren, mens resten af klassen fortsætter den normale undervisning.

Musikskolelæreren tilbringer en del tid på skolen og er blevet succesfuldt integreret i indskolingslærergruppen og på lærerværelset. Lærerne er glade for, at skolen er blevet styrket med et fagligt område, som man ikke selv kunne varetage.

Leder af Herning Musikskole, Ole Vels Poulsen, forudser, at musikskolen fremadrettet skal mere ind i den obligatoriske undervisning og for eksempel lave kursusforløb for eleverne. Det vil også kræve, at musikskolelærerne skal sætte sig ind i Fælles Mål for musik. ”Med et styrket samarbejde har vi en win-win-situation. Musikskolelærerne kan opgradere folkeskolelærerne fagligt, og musikskolelærerne kan lære noget om pædagogik og didaktik af folkeskolelærerne,” siger Ole Vels Poulsen.

Brændgårdskolen og Herning Musikskole deles om finansieringen af violinlæreren. I begyndelsen af samarbejdet søgte skolen ekstern finansiering til indkøb af violiner og fik blandt andet bevilget midler fra en talentudviklingspulje under Kunstrådet. Desuden har lokale fonde og senest Kultur- og Fritidsudvalget i Herning Kommune givet tilskud.

Samarbejdet med musikskolen opstod som en god ide mellem skolelederen og musikskolelederen. Børnehaveklasselederen kunne se mulighederne og blev hurtigt involveret, og derfra spredte ideen sig til resten af indskolingsklasserne.

”I et sådant samarbejde er det vigtigt med lærerengagement. Det skal helst udfolde sig nedefra med tidlig inddragelse af lærerne. Det behøver ikke være så formelt – prøv det af, og hvis det går galt, må man prøve noget andet.

Man skal forsøge at undgå at drukne det i papir og snakke det hele ihjel,” siger Jonna Jensen, skoleleder på Brændgårdskolen.

Eksempel: Samarbejde mellem ungdomsskole og folkeskoler i Randers Kommune

I Randers Kommune har man et ønske om at tilbyde eleverne i udskolingen flere og mere varierede valgfag, der kan motivere og engagere eleverne. Derfor har Randers Ungdomsskole en række samarbejder med 13 skoler i kommunen, hvor ungdomsskolen tilbyder valgfag, og hvor ungdomsskolelæreren varetager hele eller dele af undervisningen i faget. I nogle tilfælde samarbejder lærerne på folkeskolen og ungdomsskolens lærer om at undervise i valgfaget.

Randers Kommune har mange små skoler, og en lille skole har begrænsede muligheder for et bredt valgfagsudbud. Ved at samarbejde med ungdomsskolen kan udbuddet øges betragteligt, og samtidig samarbejdes der også om fælles valghold på tværs i kommunen for at udbyde fag, der er mere specielle. Ungdomsskolen har god erfaring med at tilrettelægge fag, der fanger de unge, og de unge får også selv mulighed for at foreslå fag til valgfagsudbuddet. Eksempler på udbudte valgfag er: adventure, alverdens mad, dans og bevægelse, friluft/action, parkour, it og science.

Det er målet med samarbejdet, at eleverne får positive erfaringer med at arbejde med et fag, de brænder for. Elever, der måske har udfordringer i andre fag, får en chance for succes i et fag, de selv har valgt, og det skulle gerne have afsmittende effekt for elevernes generelle engagement og motivation for at gå i skole.

Ideen til samarbejdet kommer fra Randers Ungdomsskole, der sammen med folkeskolelederne i kommunen har videreudviklet det. Samarbejdsmodellerne mellem ungdomsskolen og folkeskolerne er forskellige, og netop en fleksibel model er vigtig, fordi der er stor forskel på skolernes valgfagsbehov og kompetencebehov. Derfor er der også forskellige finansieringsmodeller, alt efter om ungdomsskolelæreren varetager undervisningen alene eller i samarbejde med skolens lærere. Finansieringen deles forholdsmæssigt mellem skolen og ungdomsskolen.

Alle samarbejder er baseret på en skriftlig aftale mellem ungdomsskolen og folkeskolen: ”Det er vigtigt at få lavet klare samarbejdsaftaler og kontrakter og være skarp på finansieringen og økonomien. Samtidig skal man tænke forskellige scenarier til ende, for eksempel hvis søgningen stiger,” siger Dianna Lubbert Pedersen, chefkonsulent i Randers Kommune.

Den eneste udfordring for samarbejdet har været, at mange af underviserne i ungdomsskolen er fritidsundervisere og typisk underviser om aftenen. Dermed kan det være en udfordring at skaffe undervisere til valgfag på skolerne midt på dagen. Indtil videre har det dog kunnet løses ved at bruge undervisere, der har mulighed for at undervise på dette tidspunkt.

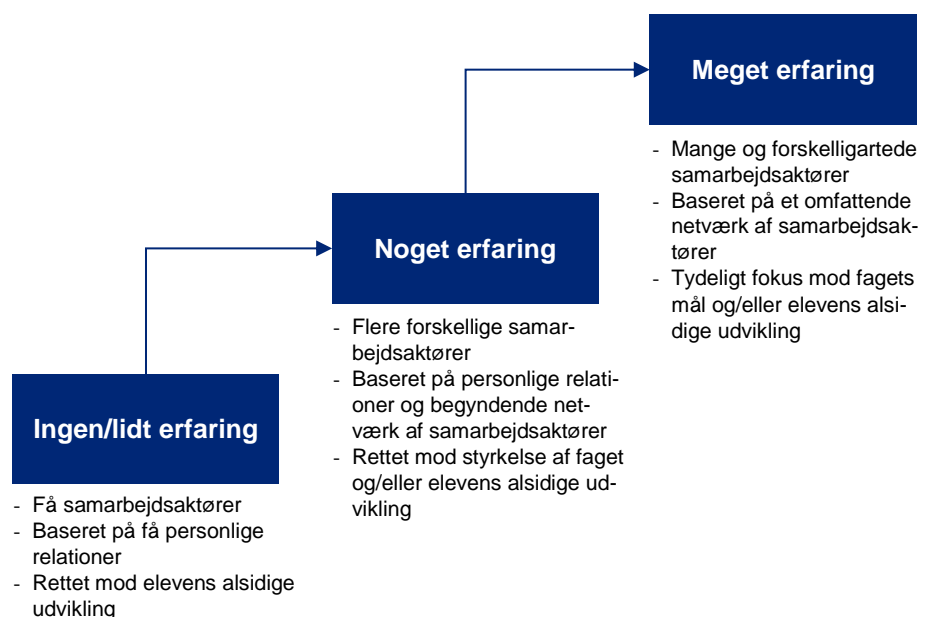
Modenhedsskala for samarbejde

Ved indsamling af erfaringerne fra kommuner og skoler er der identificeret en række forskellige karakteristika for elementer i samarbejderne. Disse karakteristika varierer alt efter, hvor meget erfaring kommunerne og skolerne har med samarbejde. For eksempel vil en skole eller kommune med kun lidt erfaring med samarbejde ofte have en lav grad af formalisering i samarbejdet og kun en eller få samarbejdsaktører. Omvendt vil en skole eller kommune med meget erfaring ofte have en høj grad af formalisering og mange samarbejdspartnere.

På baggrund af de forskellige samarbejdselementers karakteristika er der opstillet en modenhedsskala, som angiver forskellige erfaringsniveauer med samarbejde.

Ud fra modenhedsskalaen kan man vurdere, hvilket erfaringsniveau skolen eller kommunen har, hvilke muligheder og udfordringer der forventes, og hvilket ambitionsniveau, der vil være passende for kommunen eller skolen i arbejdet med den åbne skole.

Figur 4. Modenhedsskala for samarbejde (skoler og kommuner)



Tabel 6 Modenhed i samarbejdet

	Ingen/lidt erfaring	Noget erfaring	Meget erfaring
Samarbejdsaktører	Få Typisk lokale foreninger	Flere forskellige Lokale virksomheder og musik- og ungdomsskoler	Mange forskellige Alle typer af samarbejdsaktører
Formål og mål	Brede og primært rettet mod elevens alsidige udvikling	Mere fokuserede og rettet mod styrkelse af faget og/eller elevens alsidige udvikling	Klart formål og forskellige mål med tydeligt fokus mod fagets mål og/eller elevens alsidige udvikling
Finansieringsmodel	Ingen finansiering. Baseret på frivillig deltagelse	Kombination af forskellige finansieringskilder	Ofte central finansiering
Samarbejdsmodel	Enkeltaftale	Partnerskab	Netværk
Varighed af samarbejdsrelation	Længerevarende, ofte kun til én samarbejdsaktør	Både længerevarende og korte. Nye samarbejdsrelationer prøves af.	Både længerevarende og korte på grund af løbende udbygning af samarbejdsrelationer.
Formaliseringsgrad	Baseret på personlige relationer og mundtlige aftaler.	Formaliseret samarbejde, hvor det er nødvendigt. For eksempel ved aftaler om aflønning.	Høj grad af formalisering. Central koordinering og skriftlige aftaler mellem samarbejdspartnerne.
Evaluering/systematisk opfølgning	Evaluering og opfølgning baseres på subjektive oplevelser hos lærer og elever.	Systematisk evaluering gennemføres sporadisk og er ikke rettet mod effekt.	Systematisk evaluering af effekt gennemføres. Forskning kan være tilknyttet.

Modeller for samarbejde

På baggrund af kommuners, skolers og samarbejdsaktører erfaringer med samarbejde er der identificeret tre overordnede modeller for samarbejde: Enkeltaftale, partnerskab og netværk. De tre samarbejdsmodeller er karakteriseret ved, at forhold omkring undervisning og samarbejdets forvaltning håndteres forskelligt. Samarbejdsmodellerne vil på nogen områder være overlappende og vil i praksis ikke være helt så skarpt adskilte. De tre modeller illustrerer dog forskellen i den måde, samarbejdet kan tilrettelægges og organiseres på.

De tre modeller og deres karakteristika er beskrevet i tabellen.

Tabel 7 Mulige samarbejdsmodeller

	Enkeltaftale	Partnerskab	Netværk
Samarbejdsaktører	En	En til tre	Mange forskellige
Faglig undervisningsaktivitet	Kort. Koblet til et enkelt fags mål.	Korte eller længerevarende. Koblet til få fags mål.	Korte eller længerevarende. Koblet til mange forskellige fags mål.
Fag	Enkelte fag	Et til to	Mange forskellige
Klasser	Enkelte klassetrin	Alle eller grupper af klasser	Alle klassetrin
Varighed af samarbejdet	Kort periode eller en enkelt gang	Et skoleår ad gangen	Vedvarende, over flere skoleår
Ressourcer	Ingen	Ingen eller få afsatte ressourcer	Afsatte ressourcer til koordinering og aflønning.
Formalisering	Mindre grad af formalisering	Høj grad af formalisering	Høj grad af formalisering
Koordinering	Decentral koordinering	Central eller decentral koordinering	Central koordinering
Videreudvikling af samarbejdets tilbud og aktiviteter	Udvikling sker efter afslutning af undervisningsforløb.	Udvikling sker i forbindelse med forberedelse af konkrete undervisningsforløb.	Løbende udvikling af tilbuddene i samarbejdet.

AFTALE OM SAMARBEJDE

[Indsæt evt. logo her]

Samarbejde indgås mellem:

Skole:

Adresse:

Kontaktperson:

Telefon:

Mail:

Samarbejdsaktør:

Adresse:

Kontaktperson:

Telefon:

Mail:

Personer, som deltager i samarbejdets undervisningsaktiviteter:

Samarbejdets indhold og omfang:

Skolens mål for samarbejdet:

Anvendte Fælles Mål:

Samarbejdsaktørens mål for samarbejdet:

Samarbejdets undervisningsaktiviteter:

Planlægning og forberedelse af undervisningsaktiviteter:	
Rolle- og ansvarsfordeling - Skolen/læreren er ansvarlig for:	
Rolle- og ansvarsfordeling - Samarbejdsaktøren er ansvarlig for:	
Evaluering af samarbejdet Hvordan skal der evalueres og hvem gør det?	
Økonomi: Fordeling af udgifterne i samarbejdet.	

Dato og underskift
Skole

Dato og underskift
Samarbejdsaktør

Oversigt over samarbejdsaktører

Tabel 8 Liste over mulige aktører (bemærk at listen ikke er udtømmende)

Inspiration til samarbejde	
Idrætsforening	<p>Eksempel på samarbejde [link til eksempelbeskrivelse Aalborg Kommune]</p> <p>Inspirationsportal i Aalborg Kommune: www.Playtool.dk</p>
Folkeoplysningsforening	<p>Eksempel på samarbejde mellem skole og spejderforening (Sdr. Omme Skole):</p> <p>http://dds.dk/sites/default/files/Sportsdag%20i%20Sdr.%20Omme.pdf</p>
Erhvervsliv	<p>Eksempel på samarbejde [link til eksempel Næstved Kommune, Fredensborg Kommune]</p> <p>Lokalt netværk med bl.a. virksomheder i Fredensborg Kommune: www.skolenivirkeligheden.dk</p> <p>Inspiration til samarbejde mellem virksomheder og skoler i Københavns Kommune: www.plus.kk.dk</p>
Ungdomsskole	<p>Eksempel på samarbejde [link til eksempel Randers Kommune]</p> <p>Inspiration til samarbejde mv. mellem folkeskoler og ungdomsskoler, fx pjecen "Gør en god skole bedre – med ungdomsskolen" kan findes på www.ungdomsskoleforeningen.dk</p>
Musik- og kulturskole	<p>Eksempel på samarbejde [link til eksempel Herning Kommune]</p> <p>Otte eksempler på samarbejde mellem folkeskoler og musik- og kulturskoler</p> <p>http://bkchefer.dk/wp-content/uploads/2013/10/Otte-eksempler-pa-samarbejde-ml-musik-og-kulturskolerne-og-folkeskolen.pdf</p>
Kunstske	<p>Find info om kunst- og kulturskoler og aktiviteter på:</p> <p>www.boernekulturportalen.dk</p>

Fritidsklub	Lemvig Ungdomsgård, Frederikssundklubberne og Ung i Århus udarbejdet tre inspirationskataloger til styrket samarbejde mellem skole og klubber – findes på www.ungdomsringen.dk . Inspiration kan også findes på http://skolefritidsklubben.dk/
Ungdomsklub	Lemvig Ungdomsgård, Frederikssundklubberne og Ung i Århus udarbejdet tre inspirationskataloger til styrket samarbejde mellem skole og klubber – findes på www.ungdomsringen.dk

Tabel 9 Liste over landsdækkende paraplyorganisationer og netværk (bemærk at listen ikke er udtømmende)

Formål	
Dansk Skoleskak	Dansk Skoleskak er en frivillig social børne- og ungdomsorganisation, som bygger på en idé om, at skoleskak styrker børn og unges intellektuelle og sociale udvikling. Dansk Skoleskak organiserer aktiviteter på over 260 skoler. Mere info: www.skoleskak.dk
Skoletjenesten	Skoletjenesten er en pædagogisk serviceinstitution, der i samarbejde med en lang række kulturinstitutioner udvikler, tilrettelægger og gennemfører undervisning for dagtilbud, grundskolen og ungdomsuddannelserne. Skoletjenesten er et samarbejde mellem Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, kommunerne i Region Hovedstaden og Region Sjælland samt en række museer, kulturinstitutioner og uddannelsessteder. Mere info: www.skoletjenesten.dk
Ungdomsringen	Ungdomsringen er en forening for alle fritids-, junior- og ungdomsklubber i Danmark. Foreningen skaber og gennemfører aktiviteter for unge gennem klubberne og arbejder med kompetenceudvikling i forhold til ledere og medarbejdere inden for ungeområdet. Mere info: www.ungdomsringen.dk
Dansk Ungdoms Fællesråd - DUF	DUF er en service- og interesseorganisation for 70 ungdomsorganisationer. DUF fremmer unges deltagelse i foreningslivet og demokratiet. Mere info: www.duf.dk
Jetnet.dk	Jet-Net.dk er et landsdækkende netværk, der samler uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv om naturvidenskab og teknik. Målet er at skabe mere anvendelsesorienteret undervisning samt give eleverne viden om jobmuligheder. Mere info: www.jet-net.dk

Naturvidenskabernes Hus	<p>Naturvidenskabernes Hus er et udviklings- og besøgscenter inden for anvendelsesorienteret undervisning og skolevirksomhedssamarbejd. Tilbyder undervisningstilbud og aktiviteter i naturvidenskab og teknologi til gavn for elever og undervisere i grundskolen og i gymnasiet.</p> <p>Mere info: www.nvhus.dk</p> <p>Eksempler på undervisningsforløb om skolevirksomhedssamarbejde findes på www.caseweb.dk</p>
NTSnet	<p>NTSnet er en fælles indgang til aktiviteter, materialer, projekter, personer og viden, som kan give inspiration til undervisningen inden for natur, teknik og sundhed. NTSnet er målrettet undervisere og er en værktøjsbaseret portal med en række funktionaliteter, der kan inspirere til besøg, projekter, undervisningsforløb og -materialer fra mange aktører.</p> <p>Mere info: www.ntsnet.dk</p>
IMCC	<p>International Medical Cooperation Committee er en frivillig organisation, som laver sundhedsfremmende arbejde i både Danmark og udlandet. Tilbyder bl.a. førstehjælp for folkeskoler med medicinstuderende, der underviser folkeskolens ældste klasser.</p> <p>Mere info: http://imcc.dk/aktiviteter/forstehjaelp-for-folkeskoler/</p>
Skoleidræt	<p>Dansk Skoleidræt er en landsdækkende idrætsorganisation, der arbejder for at forbedre folkesundheden gennem mere og sjovere fysisk aktivitet i landets skoler.</p> <p>Organisationen gennemfører en række større landsdækkende aktiviteter og turneringer rettet mod alle landets skoler og målrettet alle grupper af elever.</p> <p>Få inspiration fra projekter som "Profilskole" og "Sæt Skolen i Bevægelse".</p> <p>Mere info: http://www.skoleidraet.dk/</p>
Danmarks Idrætsforbund	<p>Danmarks Idrætsforbund, DIF, er en paraplyorganisation for specialforbund og idrætsforeninger i Danmark. DIF varetager den organiserede idræts interesser, men yder også støtte til forskellige projekter, der fremmer børn, unges og voksnes deltagelse i idræt.</p> <p>Se bl.a. pjecen "Kom godt i gang" om samarbejde mellem idrætsforeninger og skoler/institutioner.</p> <p>http://www.dif.dk/</p>
Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger	<p>Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger, DGI, er en breddeidrætsorganisation, som arbejder for at styrke de frivillige foreninger som ramme om idræt. DGI vil med foreningen som udgangspunkt engagere flest mulige i idræt.</p>

ger	Mere info: http://www.dgi.dk/
Ungdomsskoleforeningen	<p>Ungdomsskoleforeningen er en landsdækkende medlemsorganisation, som bl.a. har til formål at støtte ungdomsskolernes udvikling og styrke dialogen med og mellem ungdomsskolerne.</p> <p>Ungdomsskoleforeningen har udgivet pjecen "Gør en god skole bedre – med ungdomsskolen" som inspiration til samarbejde mv. mellem folkeskoler og ungdomsskoler.</p> <p>Mere info: http://www.ungdomsskoleforeningen.dk/</p>
Danmarks vejlederforening	<p>Danmarks Vejlederforening er en landsdækkende forening for vejledningsinteresserede. Foreningen arbejder for vejledning i et livslangt perspektiv og for at skabe gode og frie vilkår for vejledningens udførelse og udvikling.</p> <p>Mere info: http://www.vejlederen.org</p>
Organisationen Danske Museer	<p>Organisationen Danske Museer er en interesseorganisation, hvor 169 af alle landets museer og konserveringscentre er medlemmer. Organisationen er museumsverdenens forum for faglige netværk, efter- og videreuddannelse og museumspolitiske anliggender.</p> <p>Inspiration - se fx undervisningsmaterialet Årgang 0: http://www.aargang0.dk</p> <p>Mere info: http://www.dkmuseer.dk/</p>
Dansk Musikskolesammenslutning	<p>Dansk Musikskolesammenslutning, DAMUSA, er landsorganisationen for musik- og kulturskolernes bestyrelser. Organisationen arbejder for at få de bedst mulige forhold for at skabe et levende dansk musikliv.</p> <p>Se bl.a. tema om folkeskolereformen på http://damusa.dk/</p>
Danske Musik- og Kulturskoleledere	<p>Danske Musik- og Kulturskoleledere, DMKL, er forum for lederne af musik- og kulturskolerne og repræsenterer via sine medlemmer samtlige landets kommuner, musikskoler og kulturskoler.</p> <p>Det er foreningens opgave at være aktiv høringspart i musikpolitiske og musikpædagogiske sammenhænge samt at fremme musik- og kulturskolernes interesser.</p> <p>Se tema om samarbejde med folkeskolen med inspiration til samarbejde, idekatalog mv. på: http://www.dmkl.dk/samarbejde-med-folkeskolen.html</p> <p>Mere info: http://www.dmkl.dk/</p>
Dansk Musikpædagogisk Forening	<p>Foreningen består af musikskolelærere og -ledere. Foreningens formål er at varetage medlemmernes interesser i såvel kulturel som økonomisk henseende, at varetage kulturpolitiske interesser og at bidrage til musikkulturelt</p>

	<p>oplysningsarbejde med særligt henblik på det pædagogiske område.</p> <p>Læs mere om foreningens reaktion på folkeskolereformen på: http://www.dmpf.dk/musikpolitisk-fokus/folkeskolereform-.aspx</p> <p>http://www.dmpf.dk/</p>
Dansk Musiker Forbund	<p>Dansk Musiker Forbund, DMF, er en fagforening for musikere. DMF har et landsdækkende netværk af kontaktpersoner på musikskolerne og afholder kurser specielt for musikskoleundervisere samt pædagogiske efteruddannelseskurser i såvel instrumental -og holdundervisning som rotation og metodik.</p> <p>Mere info: http://www.dmf.dk/</p>
Folkeoplysningsforbundet	<p>AOF Danmark er landsforbund for landets AOF-centre. AOF driver over 130 aftenskoler, daghøjskoler og sprogcentre, laver oplysningsarbejde, underviser ordblinde, varetager voksen- og efteruddannelsesopgaver, og vejleder og aktiverer mennesker uden for arbejdsmarkedet.</p> <p>Mere info: http://www.aof.dk/</p>

Vejledning og inspiration til kommunalbestyrelsen

Kommunens folkeskoler er fremover forpligtet til at indgå i samarbejder med en række samarbejdsaktører i lokalsamfundet, så skolerne i højere grad åbner sig overfor det omgivende samfund. Kommunalbestyrelsen skal sætte mål og rammer for samarbejderne ud fra lokale muligheder, ønsker og behov. Samarbejderne skal bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og fagenes mål og dermed styrke elevernes læring og trivsel.

Hvad siger loven?

Kommunalbestyrelsen skal fastsætte mål og rammer for skolernes samarbejder med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, lokale fritidshjem og -klubber og med de kommunale ungdomsskoler og musikskoler. Samarbejderne kan for eksempel indgås som partnerskaber.

Samarbejderne skal bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og mål for fag og obligatoriske emner. Det betyder, at samarbejderne både kan vedrøre dele af den understøttende undervisning og være supplement til den fagopdelte undervisning. Desuden skal samarbejderne medvirke til, at eleverne bliver bekendt med mulighederne for at deltage i et aktivt fritidsliv.

Skolens leder kan beslutte, at personer med de relevante kvalifikationer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i begrænset omfang kan varetage undervisning i fag og emner.

Hvad siger erfaringerne?

Deloitte har gennemført en erfaringsopsamling blandt kommuner og skoler med fokus på at identificere vigtige læringspunkter og gode råd til arbejdet med at indføre den åbne skole.

Som led i erfaringsopsamlingen er der beskrevet forskellige [eksempler](#) [link til eksempler eller henvisning til kolonne med eksempler på hjemmesiden], der fortæller om udvalgte skolers og kommuners samarbejder med forskellige samarbejdsaktører med forskellige formål.

Eksemplerne kan bruges som inspiration for kommunalbestyrelsen til, hvad samarbejde kan indeholde, og hvilke samarbejdsaktører der kan være interessante og relevante at indgå aftale med.

Inspiration til mulige samarbejdsaktører kan findes i [oversigten over samarbejdsaktører](#) [link til oversigt], hvor der også er en liste over organisationer og netværk, hvor der kan hentes inspiration, råd og vejledning.

I forbindelse med erfaringsopsamlingen er alle adspurgte kommuner og skoler blevet bedt om at komme med deres bedste råd og anbefalinger til andre, der skal i gang med at etablere samarbejder med lokale samarbejdsaktører. Anbefalingerne indgår i de [opmærksomhedspunkter](#) [link til opmærksomhedspunkterne], som kommunalbestyrelsen kan inddrage i overvejelserne om den åbne skole i kommunen.

Erfaringsopsamlingen har også resulteret i en samlet beskrivelse af [det gode samarbejde](#) [link til figur], hvor forskellige kriterier og forhold, der er afgørende for et godt samarbejde, er uddybet.

Det gode samarbejde er en idealsituation, som kommunen og skolerne kan sigte efter i implementeringsprocessen for den åbne skole.

Der er på baggrund af erfaringerne opstillet en [modenhedsskala](#) [link], der angiver forskellige erfaringsniveauer baseret på de adspurgte kommuners og skolars samarbejder med samarbejdsaktører.

Kommunalbestyrelsen kan bruge modenhedsskalaen til at vurdere, hvilket erfaringsniveau skolerne har, hvilke muligheder og udfordringer der forventes, og hvilket ambitionsniveau der vil være passende for skolen i arbejdet med den åbne skole.

Endelig er der på baggrund af erfaringerne med den måde, som kommuner/skoler og eksterne aktører samarbejder på, identificeret tre overordnede modeller for samarbejde: [Enkeltaftale, partnerskab og netværk](#) [link til samarbejdsmodeller].

De tre samarbejdsmodeller er karakteriseret ved, at forhold omkring undervisning og samarbejdets forvaltning håndteres forskelligt. Samarbejdsmodellerne vil på nogen områder være overlappende og vil i praksis ikke være helt så skarpt adskilte. De tre modeller illustrerer dog forskellen i den måde, samarbejdet kan tilrettelægges på.

Kommunalbestyrelsen kan bruge samarbejdsmodellerne som inspiration til, hvordan samarbejdet i kommunen og på skolerne kan organiseres, og hvilket ambitionsniveau kommune og skoler skal sigte efter.

Opmærksomhedspunkter for kommunalbestyrelsen

Kommunalbestyrelsen skal beslutte mål og rammer for skolernes samarbejder med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, fritidshjem og -klubber, ungdomsskoler og musikskoler.

Erfaringsopsamlingen har identificeret følgende opmærksomhedspunkter, som kommunalbestyrelsen kan inddrage i sin beslutningsproces:

- [Kommunens mål med samarbejde](#) [link til tekst nedenfor]
- [Organisering af samarbejde](#) [link til tekst nedenfor]
- [Økonomi og finansieringsmodel](#) [link til tekst nedenfor]
- [Proces for etablering af samarbejde](#) [link til tekst nedenfor]
- [Andre forhold, der kan fremme den åbne skole](#) [link til tekst nedenfor]

Kommunens mål med samarbejder

Ifølge loven skal samarbejder med relevante aktører i lokalsamfundet åbne skolerne og trække virkeligheden ind i undervisningen. De kommunale mål for samarbejder skal bidrage til at tydeliggøre, hvad kommunen ønsker, at skolerne skal opnå med samarbejderne.

Klare kommunale mål kan være en hjælp til skolerne i deres udvælgelse af samarbejdspartnere og kan være pejlemærker for de resultater, som samarbejderne skal lede frem mod. Det skal være klart, hvilke prioriteringer skolerne skal foretage, hvilket fokus samarbejdsaftalerne skal have, og hvor stor lokal frihed skolerne har til den konkrete udmøntning af samarbejderne. Desuden kan målene bidrage til at tydeliggøre forventningerne til de samarbejdsaktører, der ønsker at indgå i forpligtende samarbejdsrelationer.

Det er derfor relevant at overveje, hvordan man på kommunalt niveau vil sikre en klar retning med konkrete mål for, hvad man vil opnå med samarbejde i den åbne skole. Hvilken læringsmæssig og pædagogisk merværdi skal samarbejderne skabe? Er det for eksempel et ønske om at skabe flere praktiske og anvendelsesorienterede læringsmiljøer? Er det for at skabe mere variation og motivation for eleverne? Vil man styrke elevernes læringsparathed og motivation ved at løse opgaver i virkelighedsnær kontekst?

Målfastsættelsen vil i høj grad afhænge af det ønskede ambitionsniveau for kommunen og skolerne. Nedenfor er beskrevet mål fra forskellige kommuner med erfaringer fra samarbejde med lokalsamfundet (før folkeskolereformen).

Boks 2. Eksempler på kommunale mål for samarbejde

- Skolen skal ud i virkeligheden, og virkeligheden skal ind i skolen.
- Eleverne skal have større kendskab til erhvervslivet med henblik på at kvalificere deres valg af uddannelse.
- Mere design, entreprenørskab og innovation i undervisningen via virkelighedsnært samarbejde med fagfolk.
- Øge elevernes sundhed, trivsel og velvære og dermed deres kognitive udvikling.
- Skabe sammenhæng i dagen for børnene og sikre bedre læring.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante, når kommunalbestyrelsen skal beslutte mål og retning for skolernes samarbejde med lokale samarbejdsaktører:

- Hvilke resultater vil kommunen opnå med skolernes samarbejder med lokalsamfundet?
- Er der særlige lokale fordele eller udfordringer, der skal tages højde for?
- Skaber målene en retning for skolerne, så de ved, hvad de skal prioritere?
- Er målene formuleret, så graden af opfyldelse kan måles?
- Er der dele af skolernes undervisningsaktiviteter eller pædagogiske aktiviteter, som samarbejderne i særlig grad skal rettes mod?
- Er der skoler, der har brug for særlige samarbejdsrelationer på grund af profil, elevgruppe eller andet?
- Hvordan stemmer mål for samarbejde overens med kommunens aktuelle skolepolitiske mål – skal de afstemmes, justeres eller fornyes?

Organisering af samarbejder

I forbindelse med kommunernes opstilling af mål og rammer er det relevant at overveje, hvilken rolle kommunerne skal have i organisering og koordinering af samarbejderne.

I forlængelse heraf bør det også overvejes, i hvor stort omfang skoler og potentielle samarbejdsaktører har brug for hjælp og støtte til at indgå samarbejdsaftaler og professionalisere samarbejderne.

De hidtidige erfaringer med kommuners organisering og styring af samarbejder med forskellige samarbejdsaktører viser, at der primært benyttes to forskellige organiseringsmodeller til at understøtte skolernes samarbejder: en central og en decentral model.

En central model er karakteriseret ved, at der på kommunalt niveau er afsat ressourcer til central koordinering af samarbejderne. Det kan for eksempel være ressourcer til en koordinator, der er helt eller delvis ansat i den kommunale forvaltning. Koordinatoren står for den overordnede kontakt med samar-

bejdspartnerne, opsøger nye samarbejdspartnere, hjælper skoler med aftaleforhold omkring samarbejder og evaluerer/kvalitetssikrer samarbejderne.

I en decentral model er samarbejderne organiseret lokalt på skolerne med minimal involvering fra forvaltningen og ingen ressourcer til koordinering. Her står skolerne selv for etablering, koordinering, samarbejdsaftaler med videre.

Der findes også forskellige mellemløsninger, hvor der for eksempel er afsat timer til en resourceperson, der er ansat på en skole, og som bruger en del af sin tid på at koordinere samarbejder på tværs af skolerne i kommunerne.

Den løsning, kommunerne vælger, kan blandt andet afhænge af målene med samarbejderne, skolernes modenhed i forhold til at indgå i gensidigt forpligtede samarbejder, hvor mange ressourcer kommunerne vil afsætte, kommunernes behov for overblik over samarbejderne samt behov og potentiale for at mobilisere lokale samarbejdsaktører.

En vigtig overvejelse i beslutningsprocessen er, om en stærk central koordinering fra kommunernes side samtidig giver mulighed for og frihed til lokale initiativer, der ofte er båret af ildsjæle og personlige relationer eller netværk. Erfaringerne fra hidtidige samarbejder er blandede. De kommuner og skoler, der har erfaringer med en central model med stærk koordinering fra kommunernes side, anbefaler denne løsning som den bedste. De skoler, der har etableret samarbejder på eget initiativ og via egne interesser og kontakter, anbefaler en decentral model.

Kommunerne må derfor vurdere, hvilke muligheder og behov der er i kommunerne og på skolerne. Med til overvejelserne hører også, hvordan kommunernes opgaver på skoleområdet i forvejen er organiseret, og hvor stor administrativ kapacitet kommunerne og skolerne har.

Nedenfor er beskrevet eksempler på de to forskellige organiseringsmodeller.

Boks 3. Central organisering i Viborg Kommune

I Viborg Kommune har kommunens arbejdsgruppe om den åbne skole foreslået at etablere et kulturelt læringscenter målrettet aktiviteter for børn i alderen 0-18 år, der kan koordinere og udmønte tilbud om samarbejder med lokale aktører. Læringscentret skal understøttes af en digital platform, som skoler og dagtilbud nemt kan bruge, når de søger efter tilbud. Der skal endvidere etableres et kulturpilotnetværk med repræsentanter fra dagtilbud, skoler, SFO'er, klubber og ungdomsklubber.

Forslaget er endnu ikke besluttet (december 2013).

Boks 4. Decentral organisering i Lemvig Kommune

I Lemvig Kommune samarbejder en skole med en idrætsforening om at udbyde flere valgfag til udskolingen. Samarbejdet er etableret på initiativ fra idrætsforeningen og er baseret på en aftale mellem skolen og idrætsforeningen. Der er ingen involvering fra den kommunale forvaltnings side, hverken økonomisk eller styringsmæssigt.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante, når kommunalbestyrelsen skal vurdere behov for organisering og koordinering:

- Ønsker kommunen et centralt eller decentralt princip for organisering?
- Skaber kommunens mål for samarbejder behov for styring på kommunalt niveau?
- Er der behov for at have centrale skabeloner for samarbejdsmodeller og samarbejdsaftaler? [henvisning til vores modeller og skabeloner]
- Er der behov for at bistå skolerne med eksempelvis aftaler og juridiske og forsikringsmæssige forhold i forbindelse med samarbejderne?
- Hvad er kommunens behov for at have overblik over og følge op på skolerne samarbejder?
- Hvad er potentialet for samarbejder med lokale samarbejdsaktører, og er der brug for, at det bliver understøttet og koordineret?
- Hvordan sikres det, at det lokale initiativ blandt ildsjæle på skolerne bibeholdes?

Økonomi og finansieringsmodel

De aktuelle erfaringer med samarbejder viser, at kommunernes og skolerne udgifter i forbindelse med samarbejdsaftaler hovedsagelig går til tre poster: adgangsbetalinger, transport og aflønning af samarbejdsaktører. Dertil kommer udgifter til materialer eller udstyr, som skolen ikke er i besiddelse af i forvejen.

Udgifterne til adgangsbetaling og transport afholdes typisk indenfor skolens eget budget. De fleste samarbejder er baseret på, at de eksterne samarbejdspartnere deltager uden aflønning, men der er også eksempler på, at en samarbejdspartner bliver aflønnet for at deltage i undervisningsaktiviteter. Langt de fleste samarbejdsaktører deltager altså i samarbejderne på frivillig basis og er velvillige overfor dette.

Erfaringerne viser også, at der hidtil er anvendt vidt forskellige finansieringsmodeller. I nogle kommuner skal skolerne selv finansiere alle udgifter til samarbejderne. I andre kommuner er der afsat centrale midler til samarbejder i form af øremærkede tillægsbevillinger eller i form af puljer, der kan søges. Nogle kommuner har afsat midler til styring og koordinering af samarbejder via ansættelse af en ressourceperson eller koordinator.

Desuden har nogle kommuner og skoler søgt ekstern finansiering via puljer eller lignende, typisk i forbindelse med etableringen af samarbejderne.

Der er ud fra erfaringerne ikke noget, der tyder på en sammenhæng mellem økonomi og samarbejdernes succes. Det vil sige, at det ikke kan påvises, at samarbejder med ekstra finansiering er mere effektfulde end samarbejder, der finansieres indenfor samarbejdspartnerne egne økonomiske rammer.

De adspurgte kommuner og skoler fremhæver, at når samarbejderne fremover i endnu højere grad skal udbredes og professionaliseres, vil spørgsmålet om finansiering af udgifterne blive meget aktuelt. Behovet for samarbejdsaktører

vil stige, og det vil øge presset både på samarbejdsaktørernes ressourcer og på skolens finansieringsbehov. Derfor kan det måske blive relevant og nødvendigt at afsætte ressourcer til eksempelvis aflønning af samarbejdsaktører, der skal gennemføre undervisningsopgaver.

Det vil derfor være væsentligt for kommunerne at overveje, i hvilket omfang der er behov for ekstra midler til at understøtte samarbejderne, hvorledes midlerne i givet fald skal finansieres og efter hvilken finansieringsmodel. Kort sagt, om kommunernes skoler skal finansiere udgifter til samarbejder indenfor eksisterende budgetter, eller om der skal tilføres ressourcer til samarbejderne, for eksempel i form af øremærkede midler.

Nedenfor beskrives to eksempler på finansieringsmodeller.

Boks 5. Central finansieringsmodel i Københavns Kommune

Skolerne i Københavns Kommune har mangfoldige muligheder for samarbejder med byens kultur- og naturtilbud. Kommunen har i en undersøgelse kortlagt, at skolernes økonomi kan være en væsentlig forhindring for at benytte tilbuddene. Kommunen har derfor valgt at afsætte 1,7 mio. kr. i 2014 og 4 mio. kr. i 2015 til central indgåelse af aftaler med museer og kultur- og naturtilbud, så brugen af tilbuddene ikke er afhængig af den enkelte skoles økonomi.

Boks 6. Decentral finansiering i Herning Kommune

Et samarbejde mellem en skole og musikskolen i Herning Kommune om violinklasser i indskoling er finansieret helt decentralt. Skolen og musikskolen har aftalt at dele udgifter til musikskolelæreres undervisning på skolen med 50 procent til hver. I etableringsfasen af samarbejdet søgte skolen ekstern finansiering og fik bevilget penge til indkøb af violiner fra blandt andet en pulje i Kulturministeriet.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante, når kommunalbestyrelsen skal vurdere behovet for finansiering:

- Skaber kommunens mål for samarbejder og organiseringsmodel krav om ekstra finansiering til udmøntning af samarbejder?
- Er det nødvendigt med finansiering til samarbejdsaktørernes undervisning, eller kan samarbejderne baseres på ulønnet bistand?
- Hvor højt skal ambitionsniveauet være fra start – skal eventuel ekstra finansiering indføres gradvis?
- Hvordan skal fordelingen være mellem central og decentral finansiering?
- Kan der være en fordel i, at kommunen indgår centrale finansieringsaftaler med samarbejdsaktører?

Proces for etablering af samarbejder

De hidtidige erfaringer med samarbejder mellem skoler og samarbejdsaktører fra lokalsamfundet viser, at rigtig mange samarbejder starter på basis af personlige relationer eller netværk. Ofte er samarbejderne startet i det små, hvor samarbejdspartnerne prøver af og vurderer, om samarbejderne er virknings-

fulde i forhold til de ønskede mål og resultater. Hvis de fungerer, fortsætter man, og skolen udvider måske samarbejderne til flere klasser og samarbejdsaktører.

Med kravet om den åbne skole vil det være relevant at igangsætte samarbejderne ud fra en bredere tilgang end personlige netværk. For eksempel kan man invitere til inspirationsmøder med potentielle samarbejdsaktører i kommunerne, hvor man kan udveksle ideer og ønsker til samarbejder og etablere relationer, der kan bygges videre på.

Inspiration til forskellige samarbejder og til netværk, hvor der kan hentes råd og vejledning, findes i oversigten over mulige samarbejdsaktører [[link til oversigten](#)].

Det vil også være væsentligt at overveje, hvilket ambitionsniveau kommunerne skal have for etableringen af skolernes samarbejder til at starte med. Ambitionsniveauet vil typisk være afspejlet i kommunernes mål for den åbne skole, men processen frem mod indfrielsen af målene kan tilrettelægges forskelligt.

Det kan være hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i modenhedsskalaen [[henvisning til modenhedsskala](#)] og ud fra en vurdering af skolernes modenhed vurdere, hvordan man på kommunalt niveau kan hjælpe og understøtte skolerne til at komme i kontakt med samarbejdsaktører og få etableret gode og værdifulde samarbejder. Eksempler på samarbejder kan ses her [[link til eksempler med samarbejder](#)].

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante, når processen for etablering af samarbejdsrelationer skal tilrettelægges:

- Hvilken rolle skal kommunen have i at identificere og etablere samarbejdsrelationer?
- Hvornår skal kommunens mål for den åbne skole være opfyldt, og hvilken proces lægger det op til?
- I hvilket omfang skal skolerne støttes i processen, og er der forskel på skolernes behov?
- Hvordan vil kommunen følge skolernes samarbejder og resultaterne af dem?

Andre forhold, der kan fremme den åbne skole

Kommunalbestyrelsen bør også være opmærksom på nedenstående forhold, der er en følge af den ændrede folkeskolelov, og som kan bidrage til at fremme udmøntningen af den åbne skole.

Nye repræsentanter i skolebestyrelserne

Kommunalbestyrelsen kan som noget nyt fremover beslutte, at op til to pladser i skolebestyrelsen kan tildeles repræsentanter fra det lokale erhvervsliv, lokale ungdomsuddannelsesinstitutioner eller lokale foreninger. Formålet er at styrke samarbejdet mellem skole, uddannelse, erhvervsliv og det omkringliggende samfund.

Denne mulighed kan bidrage til at styrke forudsætningerne for at indgå samarbejdsaftaler med lokale samarbejdsaktører. Kommunalbestyrelsen kan for eksempel angive, hvem der skal være repræsenteret i skolernes bestyrelse, eller lade det være op til den enkelte skolebestyrelse at beslutte, hvilke repræsentanter det giver mest mening at udvide bestyrelsen med.

Samarbejde med ungdomsskoler og musikskoler

Ungdomsskoler og musikskoler er fremover forpligtet til at indgå samarbejde med kommunens folkeskoler, der kan bidrage til at opfylde folkeskolens formål og mål for fag og obligatoriske emner. Forpligtelsen modsvarer folkeskolernes forpligtelse til at indgå i samarbejder med ungdoms- og musikskoler.

Den gensidige forpligtelse kan medvirke til at sikre, at skolerne får et tæt samarbejde med de lokale ungdoms- og musikskoler dels i forhold til at opfylde folkeskolens mål for fagene, dels ved at lærerkræfterne fra ungdoms- og/eller musikskoler indgår som inspiration og supplement til undervisningen i fag og obligatoriske emner, herunder særligt musikundervisningen og valgfag. Inspiration til samarbejder med ungdomsskoler og musikskoler kan findes i eksemplerne [[link til eksempler](#)] og i oversigten over samarbejdsaktører [[link til oversigten](#)].

Samarbejde med fritidstilbud (SFO og klubber)

Som led i reformens indførelse af en længere skoledag skal fritidstilbuddene indholdsmæssigt nytænkes, så der skabes sammenhæng og helhed i børnenes liv via et tæt samarbejde mellem skole og fritidstilbud og mellem lærere og pædagoger.

Reformen giver mulighed for mange lokale variationer i organisering og indhold af fritidstilbud og for, at forskellige medarbejdergrupper kan varetage forskellige opgaver i den længere skoledag. Hvis den sammenhængende udvikling af elevernes forskellige kompetencer og hensynet til børnenes og de unges trivsel også skal tilgodeses i forhold til de fritidspædagogiske tilbud efter skoletid, vil det være afgørende, at et tæt og helhedsorienteret samarbejde om hverdagen for børnene og de unge fortsætter ind i fritidstilbuddet. Forudsætningerne for dette samarbejde vil blandt andet afhænge af kommuners og skolers organisering og prioritering af pædagogressourcer til undervisningen og af bemandingen og dækningen af fritidstilbuddene, både SFO og fritidshjem og -klubber.

Vejledning og inspiration til skolebestyrelsen

Skolebestyrelsen fastsætter principper for skolens virksomhed. Fremover skal skolebestyrelsen også som del af den åbne skole fastsætte principper for samarbejder med det lokale kultur- og foreningsliv, kunst- og musikskoler m.fl. Samarbejderne skal bidrage til, at eleverne lærer mere og styrker deres kendskab til foreningsliv og lokalsamfund.

Hvad siger loven?

Skolerne er fremover forpligtet til at indgå i samarbejder, herunder i form af partnerskaber, med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, lokale fritidshjem og -klubber og med de kommunale ungdomsskoler og musikskoler.

Skolebestyrelsen skal fastsætte principper for skolens samarbejde, og principperne skal være i overensstemmelse med de mål og rammer for samarbejder, som kommunalbestyrelsen har fastsat.

Samarbejderne skal bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og mål for fag og emner. Det betyder, at samarbejderne både kan vedrøre dele af den understøttende undervisning og være supplement til den fagopdelte undervisning. Desuden skal samarbejderne medvirke til, at eleverne bliver bekendt med mulighederne for at deltage i et aktivt fritidsliv.

Skolelederen kan beslutte, at personer med de relevante kvalifikationer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i begrænset omfang kan varetage undervisning i fag og emner.

Hvad siger erfaringerne?

Deloitte har gennemført en erfaringsopsamling blandt kommuner og skoler med fokus på at identificere vigtige læringspunkter og gode råd til arbejdet med at indføre den åbne skole.

Erfaringsopsamlingen viser, at der hidtil generelt ikke har været fastsat principper af skolebestyrelserne for skolernes samarbejde med eksterne samarbejdsaktører. Skolebestyrelserne har i nogle tilfælde været involveret i samarbejderne via enkeltmedlemmers etablering af kontakter og netværk til relevan-

te samarbejdspartnere, og disse har haft en betydelig rolle i realiseringen af samarbejderne.

Der er dog en række andre erfaringer, som skolebestyrelsen kan have nytte af, når der skal fastsættes principper for samarbejderne i den åbne skole.

Som led i erfaringsopsamlingen er der beskrevet forskellige [eksempler](#) [link til eksempler eller henvisning til kolonne med eksempler på hjemmesiden], der fortæller om udvalgte skolers og kommuners samarbejder med forskellige samarbejdsaktører og med forskellige formål.

Eksemplerne kan bruges som inspiration for skolebestyrelsen til, hvad samarbejder kan indeholde, og hvilke samarbejdsaktører der kan være interessante og relevante at indgå aftale med.

Inspiration til mulige samarbejdsaktører kan findes i [oversigten over samarbejdsaktører](#) [link til oversigt], hvor der også er en liste over organisationer og netværk, hvor der kan hentes inspiration, råd og vejledning.

I forbindelse med erfaringsopsamlingen er de adspurgte kommuner og skoler blevet bedt om at komme med deres bedste råd og anbefalinger til andre, der skal i gang med at etablere samarbejder med lokale samarbejdsaktører. Anbefalingerne indgår i de [opmærksomhedspunkter](#) [link til opmærksomhedspunkterne neden for], som skolebestyrelsen kan inddrage i overvejelserne om den åbne skole.

Erfaringsopsamlingen har også resulteret i en samlet beskrivelse af [Det gode samarbejde](#) [link til figur], hvor forskellige kriterier og forhold, der er afgørende for et godt samarbejde, er uddybet.

Det gode samarbejde er en idealsituation, skolebestyrelsen kan sigte efter i implementeringsprocessen for den åbne skole.

Der er på baggrund af erfaringerne opstillet en [modenhedsskala](#) [link], der angiver forskellige erfaringsniveauer baseret på de adspurgte kommuners og skolers samarbejder med samarbejdsaktører.

Skolebestyrelsen kan bruge modenhedsskalaen til at vurdere, hvilket erfaringsniveau skolen har, hvilke muligheder og udfordringer der forventes, og hvilket ambitionsniveau der vil være passende for skolen i arbejdet med den åbne skole.

Endelig er der på baggrund af erfaringerne med den måde, som kommuner/skoler og eksterne aktører samarbejder på, identificeret tre overordnede modeller for samarbejde: [Enkeltaftale, partnerskab og netværk](#) [link til samarbejdsmodeller].

De tre samarbejdsmodeller er karakteriseret ved, at forhold omkring undervisning og samarbejdets forvaltning håndteres forskelligt. Samarbejdsmodellerne vil på nogen områder være overlappende og vil i praksis ikke være helt så skarpt adskilte. De tre modeller illustrerer dog forskellen i den måde, samarbejdet kan tilrettelægges på.

Skolebestyrelsen kan bruge samarbejdsmodellerne som inspiration til, hvordan samarbejdet på skolen kan organiseres, og hvilket ambitionsniveau skolen skal sigte efter.

Inspiration til fastsættelse af principper for samarbejde

Erfaringsopsamlingen har identificeret forskellige opmærksomhedspunkter for skolens arbejde med den åbne skole, der kan være relevante for skolebestyrelsen at orientere sig mod. Opmærksomhedspunkterne er centrale for at sikre en høj kvalitet i de samarbejder, skolen involverer sig i. De kan være med til at skabe grundlag for virksomhedsfulde, værdifulde og professionelle samarbejder med lokalsamfundets samarbejdsaktører.

Principper for skolens virksomhed er et af skolebestyrelsens vigtigste styringsredskaber. De nye principper om samarbejder i forbindelse med den åbne skole skal være i overensstemmelse med de øvrige principper for skolen, der allerede er fastsat af skolebestyrelsen.

Principper for skolens samarbejder med eksterne samarbejdsaktører udgør retning for, hvad hensigten med samarbejderne skal være, og hvad samarbejderne skal bidrage med. Principperne skal samtidig være formuleret, så skolelederen har nogle valgmuligheder, når vedkommende skal omsætte dem til praksis.

Følgende spørgsmål kan være relevante for skolebestyrelsen at overveje, når der skal fastsættes principper for samarbejder:

- [Hvad skal skolerne opnå med samarbejderne? \[link til tekst nedenfor\]](#)
- [Hvor stort omfang skal samarbejderne have? \[link til tekst nedenfor\]](#)
- [Hvordan skal samarbejderne organiseres? \[link til tekst nedenfor\]](#)
- [Hvordan skal kvaliteten i samarbejderne sikres? \[link til tekst nedenfor\]](#)

Hvad skal skolerne opnå med samarbejderne?

Skolebestyrelsen kan sammen med skolelederen starte med en strategisk overvejelse om, hvordan samarbejder med eksterne samarbejdsaktører kan gavne mest på skolen. Ud fra de mål og rammer, som kommunalbestyrelsen har fastsat, kan det for eksempel overvejes: Hvordan skal samarbejderne understøtte elevernes læring og trivsel? Hvordan sikres det, at samarbejdet er koblet til Fælles Mål? Hvad skal samarbejderne bidrage til, og hvilke områder på skolen og i undervisningen kan med fordel styrkes eller suppleres? Der kan for eksempel være behov for at styrke motivationen for at deltage i idræt i undervisningen, der kan være et ønske om at styrke læringen i et fag ved i højere grad at koble teori og praksis i undervisningen, eller man vil arbejde med innovation i indskoling.

Der kan med fordel også være fokus på, hvad lærerne skal have ud af samarbejderne i form af eksempelvis faglig sparring og udvikling.

Et specifikt behov giver et godt grundlag for at formulere klare principper for samarbejderne. Klare og konkrete principper giver et billede af, hvad skolerne skal prioritere, når samarbejderne skal iværksættes.

Eksempler på principper for, hvad skolerne vil opnå med samarbejderne:

- Samarbejder med eksterne samarbejdspartnere skal altid være knyttet til specifikke mål for elevernes læring og/eller trivsel.
- Udskolingen skal så vidt muligt prioritere samarbejder med det lokale erhvervsliv for at styrke elevernes uddannelses-, erhvervs- og arbejdsmarkedsorientering.
- Den kommunale musikskole skal indgå mere i musikundervisningen på skolerne.

Hvor stort omfang skal samarbejderne have?

Den helt entydige melding fra næsten samtlige kommuner og skoler med erfaringer fra samarbejder med eksterne samarbejdsaktører er at starte i det små.

Det kan for eksempel være en fordel at tage udgangspunkt i allerede etablerede relationer eller starte med at opsøge én eller to samarbejdsaktører for at prøve samarbejdet af, inden skolerne breder det mere ud.

På baggrund af erfaringerne er der opstillet en [modenhedsskala](#) [link], der angiver forskellige erfaringsniveauer baseret på de adspurgte kommuners og skolars samarbejder med samarbejdsaktører. Skolebestyrelsen kan bruge modenhedsskalaen til at vurdere, hvilket ambitionsniveau der vil være passende for skolen i arbejdet med den åbne skole.

Med udgangspunkt i kommunalbestyrelsens mål og rammer kan skolebestyrelsen overveje, om man for eksempel skal prioritere mindre, lokale virksomheder, foreninger mv. og i starten iværksætte små samarbejdsprojekter sammen. Når man først har opbygget erfaringer med samarbejder på skolen, kan samarbejderne bredes ud til at være mere omfattende og omfatte flere aktører.

Et princip med at starte i det små kan eventuelt også kombineres med et specifikt fokus for samarbejderne, for eksempel det lokale erhvervsliv i udskolingen eller den kommunale kunstske i indskolingen.

Skolebestyrelsen kan også overveje principper for, i hvor stort omfang undervisningen skal varetages af eksterne samarbejdspartnere. Skal det kun være enkelte lektioner, eller kan det være længerevarende forløb? Disse principper skal i givet fald spille sammen med skolelederens ansvar og forpligtelse til at sikre kvaliteten i undervisningen i henhold til folkeskolens formål.

Eksempler på principper for samarbejdernes omfang:

- På vores skole samarbejder vi først og fremmest med samarbejdsaktører fra skolens nære lokalsamfund.

- Alle lærere på skolen skal have anvendt en ekstern samarbejdspartner i undervisningen i løbet af et skoleår.

Hvordan skal samarbejderne organiseres?

Skolebestyrelsen kan overveje, om der skal fastsættes principper for organisationen af samarbejderne på skolen. Dette kan især være relevant på større skoler, hvor der vil være mange forskellige samarbejdsaftaler. Her kan det være en fordel at have en koordinator til at tilrettelægge samarbejderne, vedligeholde samarbejdsrelationer, følge op på aftaler og styre økonomien. Det bør også indgå i overvejelserne, hvordan kommunens organisering eventuelt kan støtte skolens arbejde med den åbne skole.

Skolebestyrelsen bør også overveje, om der skal fastsættes principper for økonomiske, juridiske og praktiske forhold i forbindelse med gennemførelse af samarbejderne. Det kan for eksempel dreje sig om:

- Betaling for deltagelse i aktiviteter i forbindelse med samarbejderne.
- Transport.
- Sikkerhedskrav.
- Tilsyn med elevernes færden.
- Forsikringsmæssige forhold.
- Tilladelse fra forældrene til deltagelse i særlige aktiviteter.

Det kan også være hensigtsmæssigt at overveje, om der skal være særlige principper for markedsføring, uddeling af materiale eller brug af eleverne i kundeundersøgelser mv. i forbindelse med samarbejder med virksomheder, klubber og foreninger.

Eksempler på principper for organisering af samarbejderne:

- Alle samarbejder med eksterne samarbejdsaktører skal aftales med skolens ledelse.
- Elever må som udgangspunkt ikke indgå i systematiske kunde- eller markedsundersøgelser.

Hvordan skal kvaliteten i samarbejderne sikres?

Samarbejderne med eksterne samarbejdspartnere skal bidrage til at styrke elevernes læring og trivsel via de undervisningsaktiviteter, der gennemføres som del af samarbejderne. Skolelederen har det overordnede ansvar for kvaliteten i undervisningen på skolen, herunder også den undervisning, der gennemføres af eksterne samarbejdsaktører. Skolelederen skal sikre, at den person, der varetager undervisningsopgaverne, er tilstrækkeligt kvalificeret til det.

Skolebestyrelsen kan overveje, om der skal fastsættes principper for, hvordan kvaliteten af samarbejderne sikres, så skolelederen støttes i sit ansvar. Det

kan for eksempel være principper for, hvordan det vurderes, om eksterne samarbejdsaktører kan gennemføre undervisning, eller for samarbejdsaktørernes deltagelse, rolle og funktion i undervisningen, herunder samspil med de ansvarlige lærere.

Det er væsentligt, at samarbejderne bidrager til den samlede kvalitet af undervisningen ved at tilføre merværdi til elevernes faglige læring og trivsel. Det vil være relevant for skolebestyrelsen at overveje, hvordan man vil følge implementeringen af og tilsynet med samarbejderne i hverdagen. Der kan for eksempel fastsættes principper for, hvorledes skolebestyrelsen bliver orienteret om den løbende opfølgning på og evaluering af samarbejderne.

Eksempler på principper for kvalitet i samarbejderne:

- Skoleledelsen overværer jævnligt undervisning gennemført af eksterne samarbejdspartnere.
- Skoleledelsen følger op på, om samarbejdet er rettet mod målene i fagene (Fælles Mål).
- De ansvarlige lærere er altid til stede, når der gennemføres undervisning af eksterne samarbejdspartnere.
- Alle samarbejder skal evalueres af samarbejdsaktørerne, lærerne og eleverne. Elevernes læringsudbytte skal indgå i evalueringen.

Vejledning og inspiration til skolelederen

Skolelederen har en afgørende rolle i sikring af den pædagogiske værdi og læringsmæssige kvalitet i skolens samarbejde med lokale samarbejdsaktører. Skolelederen skal blandt andet sikre, at samarbejderne kan bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og fagenes mål, herunder at samarbejderne bidrager til at styrke kvaliteten af undervisningen og elevernes læring og trivsel.

I det følgende bruges betegnelsen "skolelederen". Dette er for at tydeliggøre, at ansvaret ligger hos skolelederen. Det behøver dog ikke være skolelederen selv, der udfører alle opgaver. Den konkrete opgaveløsning kan for eksempel delegeres til andre medlemmer af skoleledelsen.

Hvad siger loven?

Skolerne er fremover forpligtet til at indgå i samarbejder, herunder i form af partnerskaber, med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, lokale fritidshjem og -klubber og med de kommunale ungdomsskoler og musikskoler.

Samarbejderne skal bidrage til opfyldelsen af folkeskolens formål og mål for fag og emner. Det betyder, at samarbejderne både kan vedrøre dele af den understøttende undervisning og være supplement til den fagopdelte undervisning. Desuden skal samarbejderne medvirke til, at eleverne bliver bekendt med mulighederne for at deltage i et aktivt fritidsliv.

Kommunalbestyrelsen skal fastsætte mål og rammer for skolernes samarbejder med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, lokale fritidshjem og -klubber og med de kommunale ungdomsskoler og musikskoler. Skolebestyrelsen fastsætter principper for samarbejderne.

Skolelederen kan beslutte, at personer med de relevante kvalifikationer, der ikke er ansat ved kommunens skolevæsen, i begrænset omfang kan varetage undervisning i fag og emner.

Indenfor kommunalbestyrelsens mål og rammer og skolebestyrelsens principper er det den enkelte skoleleder, der beslutter, under hvilke nærmere omstændigheder skolen skal indgå samarbejder eller partnerskaber. Denne be-

slutning træffes under hensyntagen til skolelederens ansvar for kvaliteten i undervisningen i henhold til folkeskolens formål, jf. folkeskolelovens § 2, stk. 2.

Hvad siger erfaringerne?

Deloitte har gennemført en erfaringsopsamling blandt kommuner og skoler med fokus på at identificere vigtige læringspunkter og gode råd til arbejdet med at indføre den åbne skole.

Som led i erfaringsopsamlingen er der beskrevet forskellige [eksempler](#) [link til eksempler eller henvisning til kolonne med eksempler på hjemmesiden], der fortæller om udvalgte skolars og kommuners samarbejder med forskellige samarbejdsaktører og med forskellige formål.

Eksemplerne kan bruges som inspiration for skolelederen til, hvad samarbejder kan indeholde, og hvilke samarbejdsaktører der kan være interessante og relevante at indgå aftale med.

Inspiration til mulige samarbejdsaktører kan findes i [oversigten over samarbejdsaktører](#) [link til oversigt], hvor der også er en liste over organisationer og netværk, hvor der kan hentes inspiration, råd og vejledning.

I forbindelse med erfaringsopsamlingen er alle adspurgte kommuner og skoler blevet bedt om at komme med deres bedste råd og anbefalinger til andre, der skal i gang med at etablere samarbejder med lokale samarbejdsaktører. Anbefalingerne indgår i de [opmærksomhedspunkter](#) [link til opmærksomhedspunkterne], som skolelederen kan inddrage i overvejelserne om den åbne skole.

Erfaringsopsamlingen har også resulteret i en samlet beskrivelse af [Det gode samarbejde](#) [link til figur], hvor forskellige kriterier og forhold, der er afgørende for et godt samarbejde, er uddybet.

Det gode samarbejde er en idealsituation, som skolerne kan sigte efter i implementeringsprocessen for samarbejderne.

Der er på baggrund af erfaringerne opstillet en [modenhedsskala](#) [link], der angiver forskellige erfaringsniveauer baseret på de adspurgte kommuners og skolars samarbejder med samarbejdsaktører.

Skolelederen kan bruge modenhedsskalaen til at vurdere, hvilket erfaringsniveau skolen har, hvilke muligheder og udfordringer der forventes, og hvilket ambitionsniveau der vil være passende for skolen i arbejdet med den åbne skole.

Endelig er der på baggrund af erfaringerne med den måde, som kommuner/skoler og eksterne aktører samarbejder på, identificeret tre overordnede modeller for samarbejde: [Enkeltaftale, partnerskab og netværk](#) [link til samarbejdsmodeller].

De tre samarbejdsmodeller er karakteriseret ved, at forhold omkring undervisning og samarbejdets forvaltning håndteres forskelligt. Samarbejdsmodellerne vil på nogen områder være overlappende og vil i praksis ikke være helt så skarpt adskilte. De tre modeller illustrerer dog forskellen i den måde, samarbejdet kan tilrettelægges på.

Skolelederen kan bruge samarbejdsmodellerne som inspiration til, hvordan samarbejdet på skolen kan organiseres, og hvilket ambitionsniveau skolen skal sigte efter.

Der er også udarbejdet en [skabelon til aftale om samarbejde](#) [link til skabelon] med en samarbejdsaktør. Aftaleskabelonen tager højde for de forskellige forhold, som er hensigtsmæssige at få på plads ved en samarbejdsaftale.

Opmærksomhedspunkter for skolelederen

Erfaringsopsamlingen har bidraget til at identificere en række opmærksomhedspunkter, som skolelederen kan inddrage i skolens arbejde med den åbne skole. Opmærksomhedspunkterne er relevante for at sikre en høj kvalitet i de samarbejder, skolen involverer sig i. De kan være med til at skabe grundlag for virkningsfulde, værdifulde og professionelle samarbejder med lokalsamfundets samarbejdsaktører.

Skolelederens beslutninger om forhold vedrørende den åbne skole skal ligge indenfor de rammer og mål, som kommunalbestyrelsen har fastsat, og de principper, som skolebestyrelsen har besluttet.

Derudover kan skolelederen tage udgangspunkt i nedenstående opmærksomhedspunkter:

- [Hvad vil skolerne opnå med samarbejderne?](#) [link til teksten nedenfor]
- [Start i det små og få succesoplevelser!](#) [link til teksten nedenfor]
- [Hvordan organiseres samarbejderne?](#) [link til teksten nedenfor]
- [Hvordan sikres kvaliteten i samarbejderne?](#)[link til teksten nedenfor]
- [Det gode samarbejde](#) [link til teksten nedenfor]
- [Inspiration til samarbejder](#) [link til teksten nedenfor]

Hvad vil skolerne opnå med samarbejderne?

Det vigtigste for skolelederne er at sikre, at der ikke samarbejdes for samarbejdets skyld, men for at understøtte elevernes læring og trivsel.

Skolelederne kan således starte med en strategisk overvejelse om, hvordan et samarbejde med en lokal samarbejdsaktør kan gavne mest på skolen og bedst kan understøtte elevernes læring og trivsel. Der kan for eksempel være behov for at styrke motivationen for at deltage i idræt i udskolingen, der kan være et

ønske om at styrke læringen i et fag ved i højere grad at koble teori og praksis i undervisningen, eller man vil arbejde med innovation i indskolingen.

Det er væsentligt at inddrage lærerne på skolen i disse overvejelser. Lærerne er vigtige aktører i samarbejdet og har afgørende indflydelse på, om samarbejderne bliver en succes. Derfor kan der med fordel også være fokus på, hvad lærerne får ud af samarbejder med eksterne i form af eksempelvis faglig sparring og udvikling. Inddrag derfor lærerne i identificeringen af, på hvilke områder skolen kan have behov for at samarbejde. Det kan også være relevante at inddrage skolens pædagoger i overvejelserne.

Ved at identificere et specifikt behov og fokus for samarbejderne får man et godt grundlag for at formulere et klart formål med samarbejderne. Et klart formål og tydelige mål er afgørende for at kunne vurdere, om samarbejderne har den ønskede virkning. Derfor er det vigtigt at afsætte tid til at definere formål og mål og sikre, at målet er målbart, og at Fælles Mål er tænkt ind. Dermed er der senere mulighed for at evaluere effekten på elevernes læring og følge op på samarbejderne.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante for skolelederen at overveje i forbindelse med samarbejdernes formål og mål:

- Hvilke områder på skolen og i undervisningen kan med fordel styrkes eller suppleres af samarbejder?
- Hvordan kan skolens personale inddrages i overvejelserne?
- Hvordan sikres det, at formål og mål med samarbejderne bliver konkrete og målbare?
- Hvordan sikres det, at Fælles Mål tænkes ind i de konkrete forløb?
- Hvilke faglige og læringsmæssige resultater skal samarbejderne føre frem til?

Start i det små og få succesoplevelser!

Start i det små! Dette er den helt entydige melding fra næsten samtlige kommuner og skoler, der har erfaring med samarbejder med lokale samarbejdsaktører.

Det kan derfor være en fordel at tage udgangspunkt i allerede etablerede relationer eller starte med at opsøge én eller to samarbejdsaktører for at prøve samarbejderne af, inden skolen breder dem mere ud. Hvis nogle lærere har ideer til samarbejder, så kan man starte med at afprøve dem i stedet for at begynde at udvikle nye.

Start med mindre, lokale virksomheder, foreninger mv. og iværksæt mindre samarbejdsprojekter sammen, så der lidt efter lidt skabes små succesoplevelser. Når man først har opbygget erfaringer med samarbejder med eksterne

aktører, kan samarbejderne bredes ud til at være mere omfattende og omfatte flere aktører.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante for skolelederen at overveje i forbindelse med samarbejdernes omfang:

- Overvej, hvilken modenhed skolen har til at etablere samarbejder og sæt ambitionsniveauet efter dette.
- Er der allerede etableret samarbejdsrelationer, som skolen kan bygge videre på?
- Er der lokale samarbejdsaktører i nærområdet, der er oplagte at starte med?

Hvordan sikres kvaliteten i samarbejderne?

Samarbejderne skal bidrage til at styrke elevernes læring og trivsel via de undervisningsaktiviteter, der gennemføres som del af samarbejderne. Skolelederen har det overordnede ansvar for kvaliteten i undervisningen på skolen, herunder også den undervisning, der gennemføres af eksterne samarbejdsaktører.

Skolelederen skal sikre, at den person, der varetager undervisningsopgaverne, er tilstrækkeligt kvalificeret til det. For eksempel kan der indføres en fast regel om, at underviseren instrueres grundigt, inden undervisningen gennemføres. Skolelederen kan også vælge jævnligt at overvære undervisning, der gennemføres af samarbejdspartnere.

Skolelederen kan bidrage til, at samarbejderne er koblet til fagenes mål og folkeskolens formål ved at sikre, at skolens mål for samarbejderne har dette fokus. Desuden kan der på skolen stilles krav om skriftlig formulering af samarbejdernes mål og kobling til Fælles Mål, indhold og resultater og, så refleksionen omkring samarbejdernes bidrag til undervisningen styrkes hos samarbejdspartnere (lærere og samarbejdsaktører). På den måde vil det også være nemt at følge skolens samarbejder og deres resultater.

Lærerne spiller en vigtig rolle i at medvirke til en høj kvalitet i samarbejderne. Dels kan lærerne løbende følge med i, hvordan undervisningen fungerer, og dels kan lærerne bidrage til undervisningen med deres pædagogiske kompetencer. Samtidig har lærerne en vigtig rolle i forberedelsen af samarbejderne, hvor lærerne kan sikre, at samarbejderne lever op til fagets mål og folkeskolens formål. En tydelig forventningsafstemning mellem samarbejdsaktører og lærere er afgørende for at sikre, at samarbejderne bliver succesfulde for elevernes læring.

Skolelederen kan endvidere sikre kvaliteten i samarbejderne ved løbende at følge op på og evaluere samarbejderne med samarbejdsaktørerne og de involverede lærere og elever. Evalueringen skal have fokus på, om målene for

samarbejderne bliver indfriet, og om samarbejderne har den ønskede effekt og tilfører ekstra undervisningsmæssig værdi for tilegnelsen af Fælles Mål og for elevernes generelle læring og trivsel.

Tjekliste

Tjeklisten stiller en række spørgsmål, der kan være relevante for skolelederen at overveje i forbindelse med kvaliteten af samarbejderne:

- Har skolen faste rutiner for, hvordan den undervisningsmæssige kvalitet sikres i samarbejderne?
- Er der faste retningslinjer for, hvordan kvaliteten af samarbejderne evalueres?
- Er det tydeligt, hvordan Fælles Mål er tænkt ind i samarbejdet?
- Er det tydeligt for lærerne, hvad deres rolle er i at sikre kvaliteten af samarbejderne?

Hvordan organiseres samarbejderne?

I forhold til organisering af samarbejderne på skolerne – især på større skoler, hvor der er mange samarbejdsaftaler – kan det være en fordel at have en koordinator til at tilrettelægge samarbejderne. Koordinatoren kan bidrage til at etablere og vedligeholde samarbejdsrelationer, følge op på aftaler og styre økonomien. Der er blandt skolerne i erfaringsopsamlingen eksempler på samarbejder, der fungerer fint både med og uden koordinator. Nogle kommuner har en central koordinator, og så vil det ikke altid være nødvendigt også at have en decentral koordinator på skolen.

Skolelederen skal være opmærksom på, hvilke aftalemæssige, juridiske og praktiske forhold der skal være på plads, inden samarbejder gennemføres. Det er vigtigt at følge de bestemmelser, som den kommunale forvaltning har omkring forholdene, og rådføre sig med kommunen, hvis der er forhold skolen ikke selv kan afklare.

Samarbejderne skal aftales mellem skole og samarbejdsaktør. Aftalen kan være mundtlig eller skriftlig – det afhænger af samarbejdsrelationen og de ønsker, parterne har til graden af formalisering. Desuden skal aftale om økonomi og eventuel aflønning være på plads. Inspiration til en samarbejdsaftale kan findes [her](#) [link til skabelon for samarbejdsaftale].

Inden samarbejderne gennemføres i undervisningen, skal skolelederen også være opmærksom på, om der er anliggender i forhold til eleverne, der skal afklares. Skolelederen har ansvaret for, at fornødne sikkerhedskrav er opfyldt, og at der er tilstrækkeligt tilsyn med elevernes færden. Samarbejdernes aktiviteter kan for eksempel stille særlige krav om forsikringsmæssige forhold, tilladelse fra forældre eller andet, der skal være på plads, inden aktiviteterne gennemføres.

Nedenstående huskeliste kan bruges til at tjekke, hvilke forhold vedrørende eleverne, der skal være afklaret, inden samarbejder gennemføres.

Huskeliste for elevernes sikkerhed

- Giver samarbejdernes aktiviteter anledning til at sikre, at de fornødne sikkerhedskrav er opfyldt?
- Er der nødvendigt tilsyn med elevernes færden i forbindelse med aktiviteterne?
- Er der brug for tilladelse fra forældre til eksempelvis deltagelse i særlige aktiviteter, transport eller andet?
- Er forsikringsforholdene afklaret?
- Er der indhentet børneattest på samarbejdspartneren?

Bilag 1: Interviewguides

Interviewguide den åbne skole – skoler (lærer/ledere)

Introduktion – kort om undersøgelsen og formålet med interviewet

- Deloitte gennemfører et projekt for Undervisningsministeriet
- Baggrunden er implementering af folkeskolereformen og målet om den åbne skole, som skal styrke samarbejde med lokalt forenings-, kultur-, idræts- og erhvervsliv
- Vi kortlægger forskellige erfaringer med allerede etablerede samarbejder for at gøre brug af den viden, som kommuner og skoler har om samarbejdet.
- Vi har også interviewet kommunen om samarbejdet.
- Erfaringerne skal bruges til at vejlede og inspirere kommuner, skoler og samarbejdsaktører
- Formålet med interviewet er at indhente informationer om jeres samarbejde med xxx.
- Vi har særligt fokus på skolens/dit mål med samarbejdet, samarbejdets kobling til faget, den pædagogiske værdi af samarbejdet og effekten på elevernes læring og trivsel
- Interviewet forventes at vare ca. 30 min.

Samarbejdsparter	
Skole, kommune, navn, stilling og undervisningsfag på informant	
Samarbejde med hvem, hvad, hvornår?	
Involveret fag og klassetrin	
Involverede personer?	
Samarbejdets formål og mål	
Hvad er formålet med samarbejdet?	
Hvad er det faglige mål med samarbejdet?	

Hvordan bruger du samarbejdet konkret i undervisningen?	
Forventede resultater – hvad vil du opnå med samarbejdet? <i>Hvorfor/begrundede forventninger</i>	
I hvor høj grad er samarbejdet koblet til: Fagets mål (<i>hvis intet fagligt mål for samarbejdet</i>) Dine pædagogiske/undervisningsmæssige mål Elevernes læringsmæssige mål Elevernes trivsel og udvikling Undervisningens generelle kvalitet Elevernes motivation Andet	
Resultater	
Har du evalueret samarbejdet? Hvad viser resultaterne? <i>Elevernes faglige præstation</i> <i>Pædagogisk</i> <i>Elevernes læring</i> <i>Elevernes trivsel</i> <i>Undervisningens kvalitet generelt</i> <i>Udvikling af læreren</i> Andet	
Hvad er din vurdering af effekten af samarbejdet? (<i>hvis ikke evalueret eller i øvrigt</i>) <i>Elevernes faglige præstation</i> <i>Pædagogisk</i> <i>Elevernes læring</i> <i>Elevernes trivsel</i> <i>Undervisningens kvalitet generelt</i> <i>Udvikling af læreren</i> Andet	
Har eleverne evalueret samarbejdet? <i>Hvis nej: Hvad er dit indtryk af elevernes vurdering af samarbejdet?</i>	

Samarbejdets organisering	
Hvem har truffet beslutning om samarbejdet? <i>Kommunen/forvaltningen</i> <i>Skoleledelsen</i> <i>Lærere</i>	
Hvordan var samarbejdet organiseret? <i>Mundtlig aftale</i> <i>Samarbejdsaftale</i> <i>Partnerskab</i> <i>Kontrakt</i>	
Tidsmæssigt omfang? Foregår det på eller uden for skolen?	
Hvem tog initiativ til samarbejdet? <i>Skoleledelsen</i> <i>Dig selv</i> <i>Lærerteamet</i> <i>Samarbejdspartneren</i>	
Løftestænger og udfordringer	
Hvad har gjort samarbejdet muligt? Hvad har fungeret særligt godt? Er der udfordringer i samarbejdet? <i>Praktiske udfordringer (koordinering, lokaler, transport, tidsmæssig placering)</i> <i>Finansiering</i> <i>Samarbejdspartners kompetencer/ pædagogiske baggrund</i> <i>Ansvar for undervisningen</i> <i>Elevernes reaktion og adfærd</i>	
Anbefalinger til fremtidige samarbejder	
Hvad vil du anbefale til andre, der skal gennemføre lignende samarbejder? <i>Gode råd</i>	

Sluttidspunkt:

Tak fordi du ville deltage.

Må vi bruge samarbejdet som casebeskrivelse og nævne skolens navn (efter aftale med kommunen)?

Interviewguide den åbne skole – kommuner

Introduktion – kort om undersøgelsen og formålet med interviewet

- Deloitte gennemfører et projekt for Undervisningsministeriet
- Baggrunden er implementering af folkeskolereformen og målet om den åbne skole, som skal styrke samarbejde med lokalt forenings-, kultur-, idræts- og erhvervsliv
- Vi kortlægger forskellige erfaringer med allerede etablerede samarbejder for at gøre brug af den viden, som kommuner, skoler og samarbejdspartnere har om samarbejdet.
- Vi vil også gerne interviewe en lærer på en skole, som har været involveret i samarbejdet, så vi dækker både det kommunale og det undervisningsmæssige perspektiv.
- Erfaringerne skal bruges til at vejlede og inspirere kommuner, skoler og samarbejdspartnere
- Formålet med interviewet er at indhente informationer om jeres samarbejde med xxx
- Vi har særligt fokus på kommunens mål med samarbejdet, den pædagogiske værdi af samarbejdet og effekten på elevernes læring og trivsel
- Interviewet forventes at vare ca. 30 min.

Samarbejdspart	
Kommune, navn og stilling på informant	
Samarbejdets formål og mål	
Samarbejde med hvem, hvad, hvornår, omfang? Involverede personer? Rettet mod specifik aldersgruppe og/eller specifikt fag? Har du noget skriftligt materiale om samarbejdet?	
Formål?	
Mål/forventede resultater – hvad ville I opnå med samarbejdet? <i>Hvorfor/begrundede forventninger</i> <i>I hvor høj grad er samarbejdet koblet til:</i> <i>Fagets mål</i> <i>Pædagogiske mål</i> <i>Læringsmæssige mål</i> <i>Elevernes trivsel og udvikling</i> <i>Undervisningens kvalitet</i>	

<p><i>Supplement til læreren</i></p> <p><i>Andet</i></p>	
Resultater	
<p>Har I evalueret samarbejdet?</p> <p><i>Hvad viser resultaterne</i></p> <p>Hvad er din vurdering af effekten af samarbejdet?</p> <p><i>Fagligt</i></p> <p><i>Pædagogisk</i></p> <p><i>Læringsmæssigt</i></p> <p><i>Trivsel</i></p> <p><i>Undervisningens kvalitet</i></p> <p><i>Udvikling af læreren</i></p> <p><i>Andet/andre styrker</i></p>	
Samarbejdets organisering	
<p>Hvem tog initiativ til samarbejdet?</p> <p><i>Kommunen</i></p> <p><i>Skolen</i></p> <p><i>Samarbejdspartneren</i></p>	
<p>Hvem har truffet beslutning om samarbejdet?</p> <p><i>Politisk beslutning – hvem og hvordan</i></p> <p><i>Forvaltningen</i></p> <p><i>Skolen</i></p>	
<p>Er samarbejdet en del af de skolepolitiske mål i kommunen?</p> <p><i>En del af en strategi</i></p> <p><i>Enkeltstående initiativ</i></p>	
<p>Hvordan er samarbejdet organiseret?</p> <p><i>Mundtlig aftale</i></p> <p><i>Samarbejdsaftale</i></p> <p><i>Partnerskab</i></p> <p><i>Kontrakt</i></p>	

Hvordan er samarbejdet finansieret?	
Løftestænger og udfordringer	
Hvad har gjort samarbejdet muligt? Hvad har fungeret særligt godt? Er der udfordringer i samarbejdet? <i>Praktiske udfordringer (koordinering, lokaler, transport, tidsmæssig placering)</i> <i>Finansiering</i> <i>Samarbejdspartners kompetencer/ pædagogiske baggrund</i> <i>Ansvar for undervisningen</i> <i>Andet</i>	
Anbefalinger til fremtidige samarbejder	
Hvad vil du anbefale til andre, der skal gennemføre lignende samarbejder? <i>Gode råd</i>	
Navn på skole, som kan interviewes om samarbejdet	
Samarbejde med fritids- og klubtilbud	
Har kommunen erfaringer med længere skoledag? Har kommunen erfaringer med samarbejde med fritids- og klubtilbud? Har kommunen gjort sig overvejelser om det fremtidige klub- og fritidstilbud som følge af indførelse af den længere skoledag?	

Husk sluttidspunkt

Tak fordi du ville deltage

Må vi evt. bruge samarbejdet til en casebeskrivelse og nævne kommunens og skolens navn?

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.