



# KOMBINATIONSBIBLIOTEKER

- Fælles ledelse af PLC og folkebiblioteker

Inspirationsbrochure

September 2019



UNDERVISNINGS  
MINISTERIET

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Om rammeforsøget	3
Forandringsteori for rammeforsøget	5
Rammeforsøgets effekt	6
Organisering, finansiering og aktiviteter	10
Udfordringer	14

## INDLEDNING

Børne- og Undervisningsministeriet iværksatte fra skoleåret 2014/15 og 2015/16 rammeforsøg om fælles ledelse af pædagogiske læringscentre og de kommunale folkebiblioteker (kombinationsbiblioteker). Epinion har foretaget evalueringen af rammeforsøget for Undervisningsministeriet.

På baggrund af efterfølgende drøftelse i folkeskoleforligskredsen er muligheden for kombinationsbiblioteker blevet indskrevet i folkeskoleloven med ikrafttræden fra det nuværende skoleår.

Formålet med denne inspirationsbrochure er at formidle den vigtigste læring af rammeforsøget, så skoler, der vælger at bruge de nye muligheder i lovgivningen for kombinationsbiblioteker, kan lade sig inspirere af de eksisterende erfaringer og bygge videre på dem.

Læs mere her: <https://www.uvm.dk/folkeskolen/laering-og-laeringsmiljoe/paedagogisk-laeringscenter>



[Læs evalueringsrapporten her](#)

# OM RAMMEFORSØGET

**Formålet med kombinationsbibliotekerne er i fælles lokaler at styrke kvaliteten af såvel den skolerettede service som den fritids- og kulturrettede service.**

- Under rammeforsøget er det muligt at fravige folkeskolelovens § 19, stk. 2 om oprettelse af pædagogisk læringscenter (PLC). Under rammeforsøget har det været muligt at videregive skoleledelsesansvar for skolebibliotek, PLC-lærere samt materialekøb og bestilling til folkebiblioteket, som herved har overtaget det samlede ledelsesansvar for kombinationsbiblioteket.
- PLC og dermed kombinationsbiblioteket skal fremme elevernes læring og trivsel i en motiverende og varieret skoledag ved at udvikle og understøtte læringsrelaterede aktiviteter for eleverne samt inspirere og understøtte det undervisende personales fokus på læreprocesser og læringsresultater.
- PLC skal herunder medvirke til at:
  - Understøtte skoleudviklingsinitiativer i samspil med ledelsen
  - Formidle kulturtilbud til børn og unge
  - Sætte forskningsbaseret viden om læring i spil på skolen
  - Understøtte samarbejdet mellem skolens ressourcepersoner
- Forsøgsgodkendelsen vedrører således, at der overgår funktioner fra skolebestyrelsen og skoleledelsen til folkebiblioteket.
- I denne evaluering er der fokus på PLC's funktioner i kombinationsbiblioteket men også organisering og centrale funktioner samt aktiviteter i kombinationsbibliotekerne, som følger af sammenlægningen, men som ikke nødvendigvis kræver forsøgsgodkendelse.

## KOMBINATIONSBIBLIOTEKER ELLER INTEGREREDE BIBLIOTEKER

Ifølge de centrale medvirkende i rammeforsøget er en mere retvisende betegnelse for forsøget snarere integrerede biblioteker end kombinationsbiblioteker. Netop fordi det betegner, at samarbejdet omkring PLC, materialekøb mv. er andet og mere end kombinationsbiblioteker, som ifølge samme aktører ikke nødvendigvis har fælles økonomi og fælles ledelse men f.eks. kun fælles lokaler. Der er således sprogligt en forskel på "at integrere" og "at kombinere". I denne rapport bruges betegnelsen kombinationsbiblioteker dog, fordi det er den officielle betegnelse i rammeforsøget.

## DELTAGENDE SKOLER

I alt 3 kommuner med 6 biblioteker og 6 folkeskoler indgår i rammeforsøget

- Gribskolen med Græsted bibliotek, Gribskov Kommune
- Nordstjerneskolen med Helsingør bibliotek, Gribskov Kommune
- Vibeskolen med Ullerslev bibliotek, Nyborg Kommune
- 4kløverskolen med Ørbæk bibliotek, Nyborg Kommune
- Ørestad Skole med Ørestad bibliotek, Københavns Kommune
- Dyvekeskolen med Solvang bibliotek, Københavns Kommune

De 2 casebesøg har været på Ørestad Skole og Vibeskolen

# OM EVALUERINGEN

Evalueringen bygger på kvantitative og kvalitative datakilder. Der er lavet registeranalyser, hvor effekten af kombinationsbiblioteker er undersøgt ved at sammenligne de deltagende elevers faglige og sociale udvikling over årene med en kontrolgruppe.

Herudover er skolernes og bibliotekernes erfaringer med gennemførelsen af rammeforsøget og oplevelsen af elevernes faglige og sociale udbytte belyst gennem kvalitative interviews med projektledere, skoleledere, biblioteksledelser, bibliotekarer, lærere og eleverne selv. Afslutningsvist er der afholdt en workshop med de deltagende skoler og biblioteker for at drøfte erfaringer og give viden til dette inspirationshæfte.

## Evalueringens datakilder



Registerdata fra Danmarks Statistik over elevernes karakter ved folkeskolens afgangsprøve samt resultater af nationale test og trivselsmålinger i perioden **2013 – 2017**



Kvalitative telefoninterview med projektledere fra **3** deltagende kommuner



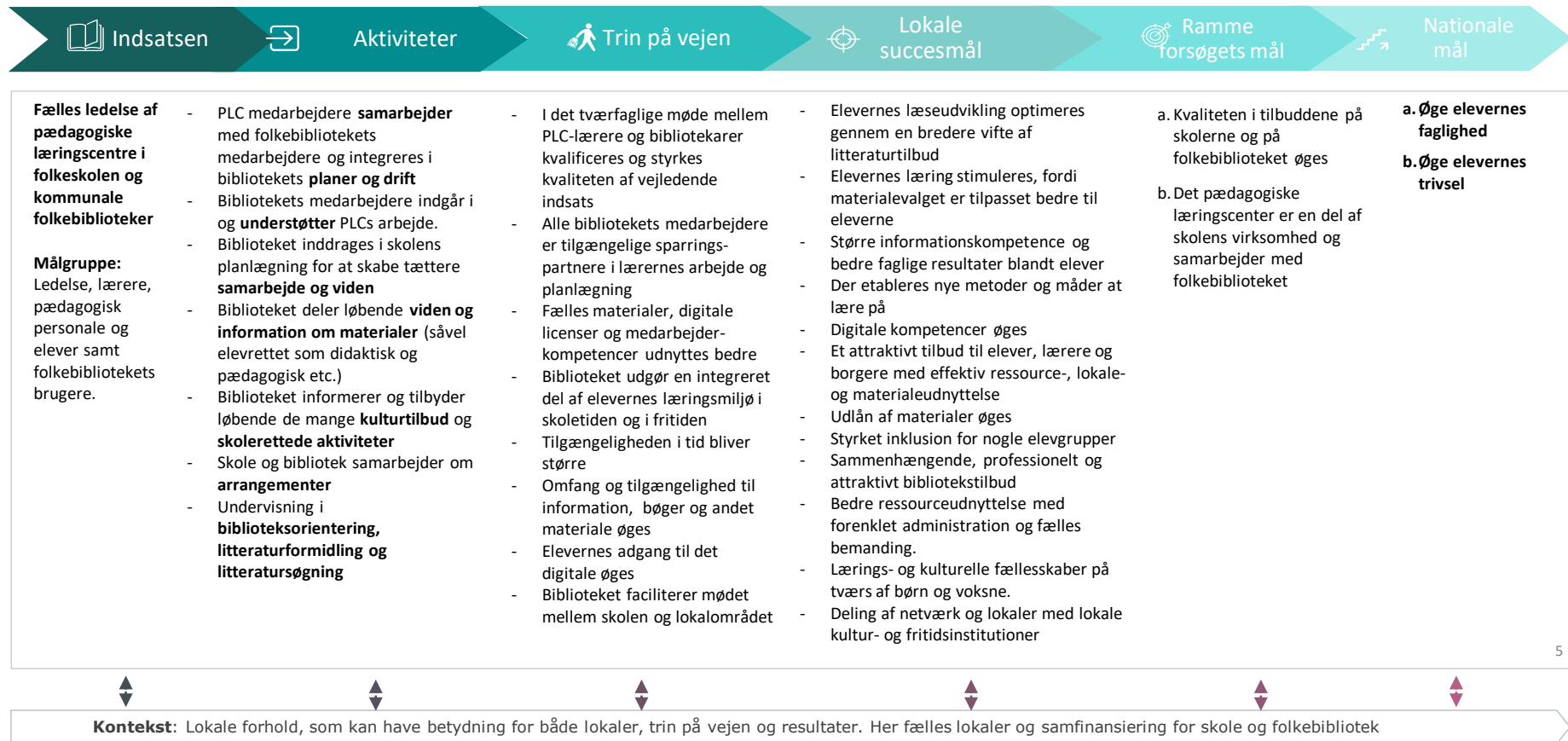
Casebesøg på **2** udvalgte skoler med interview med ledere, lærere, elever, bibliotekarer og PLC-medarbejdere



# FORANDRINGSTEORI FOR RAMMEFORSØGET

For at illustrere den forventede virkning af kombinationsbibliotekerne, er der opstillet en forandringsteori for rammeforsøget. Forandringsteorien illustrerer, hvilke tanker og mål der ligger bag projektet og dets indsats. Modellen læses fra venstre mod højre side og viser, hvordan aktiviteterne forventes at medføre forandringer hos eleverne.

Forandringsteorien for rammeforsøget for kombinationsbiblioteker er udarbejdet på baggrund af de empiriske og analytiske fund fra de 2 deltagende projekters ansøgninger, interview med projektledere, casebesøg samt de kvantitative resultater. Aktiviteter, trin og lokale mål er eksempler på, hvad der kan muliggøres med et kombinationsbibliotek, men behandles ikke udtømmende i inspirationshæftet.





**RAMMEFORSØGETS EFFEKT PÅ ELEVERNES  
LÆRING OG TRIVSEL**

## OPNÅELSE AF NATIONALE MÅL

For at undersøge effekten af rammeforsøgene på elevernes faglige og sociale trivsel er der foretaget en registeranalyse, hvor eleverne på skoler med kombinationsbiblioteker sammenlignes med en kontrolgruppe af elever, der ligner dem på baggrundskaraktistika, men som ikke går på skoler med kombinationsbiblioteker. Der ses få og mindre forskelle mellem elever på skoler med kombinationsbiblioteker og elever på skoler uden kombinationsbiblioteker.

### KOMBINATIONSBIBLIOTEKERNE GIVER KVALITETSLØFT

I evalueringen er der fundet belæg for, at kombinationsbibliotekerne giver et kvalitetsløft og styrker PLC's arbejde med 1) at understøtte skoleudviklingsinitiativer i samspil med ledelsen, 2) at formidle kulturtilbud til børn og unge, 3) at sætte forskningsbaseret viden om læring i spil på skolen, 4) at understøtte samarbejdet mellem skolens ressourcepersoner og 5) som det vil fremgå af de to næste afsnit understøttes elevernes faglighed og trivsel derved.

### FORBEHOLD

Det er indlysende, at der skal tages væsentlige forbehold for, i hvilket omfang kombinationsbibliotekerne og den faglige styrkelse af skolerne har **målbar** indflydelse på samlet faglig og trivselsmæssig progression for eleverne på de undersøgte skoler. Man må antage, at det samlede læringsmiljø på skolen har større betydning, og eventuelle effekter kan altså tænkes at skyldes andre forhold.

### ØGET STØTTE, INSPIRATION OG TRIVSEL

For de to undersøgte caseskoler er der signifikante effekter for elevernes oplevelse af øget støtte og inspiration, og for Ørestad Skole findes desuden også signifikant positive effekter på elevernes sociale trivsel og deres oplevelse af ro og orden (national trivselsmåling).

Kombinationsbibliotekerne bidrager ifølge de kvalitative studier til denne udvikling gennem den øgede kvalitet og tilgængelighed til undervisningsmateriale, men i mindst lige så høj grad gennem den styrkede faglige vejledning, der udgår fra det kompetence- og ressourcemæssigt styrkede bibliotek. Disse kvaliteter formidles gennem et dynamisk og aktivt PLC.

### FAGLIG PROGRESSION OG TRIVSEL

I registeranalyserne ses ingen effekter for de to caseskoler samlede faglige udvikling og ej heller for den faglige trivsel. Dog finder evalueringen samlet set, at elevernes faglige udvikling understøttes positivt af kombinationsbibliotekerne, også selvom det ikke kan ses direkte af de kvantitative analyser.



# OPNÅELSE AF RAMMEFORSØGETS MÅL

På skolerne er aktørerne positive overfor rammeforsøget.

For at få et yderligere indblik i rammeforsøgets effekt på elevernes skolegang er der lavet casebesøg på to af de deltagende skoler med kombinationsbiblioteker, hvor elever, lærere, ledere og bibliotekerne er interviewet. Fokus i det følgende er på, i hvilken grad kombinationsbibliotekerne skaber øget kvalitet på skolerne, samt hvorvidt PLC er en del af skolens virksomhed og understøttes af folkebiblioteket.

## KVALITETEN I TILBUDDENE PÅ SKOLERNE OG PÅ FOLKEBIBLIOTEKET ØGES

I alle tre kommuner er samtlige aktører enige om, at kvaliteten i tilbuddene på skolerne øges, herunder at kvaliteten i fagligheden øges til gavn for eleverne. På næste side uddybes, hvilke ekstra gevinster skolerne og bibliotekerne opnår ved kombinationsbibliotekerne.

## DET PÆDAGOGISKE LÆRINGSCENTER ER EN DEL AF SKOLENS VIRKSOMHED OG SAMARBEJDER MED FOLKEBIBLIOTEKET

Der er enighed om, at forudsætningen og maskinrummet for kvalitetsforøgelsen er det tværfaglige samarbejde i PLC og PLC's yderligere daglige samarbejde med skolens andre understøttende funktioner som f.eks. IT-ansvarlige, læsevejledere, AKT mfl. og selvfølgelig skoleledelsen. Hertil kommer den vigtige forudsætning i forsøgssammenhæng, at ledelsen af PLC-lærerne og kompetencen til materialeindkøb og bestilling er overgået til biblioteksledelsen, netop fordi det er en forudsætning for det styrkede tværfaglige samarbejde.

*En forskel er også, at der er flere ting på hylderne, og der er fx musik og film i højere grad end på et almindeligt*

*skolebibliotek. Udbuddet er større, og der er flere computere til at eleverne kan søge og bestille, og de gør det i skoletiden. Ofte er bogen her dagen efter fra andre biblioteker.*  
(Lærer)

*Samarbejdet mellem os og PLC har også betydet, at vi er blevet meget bedre til at identificere og kategorisere materiale i forhold til LIXtal, elevernes forudsætninger og læringsmål*  
(Bibliotekar)



## ANDRE GEVINSTER OG BEMÆRKNINGER VED RAMMEFORSØGET

Som nævnt i afsnittet om opnåelse af nationale mål under ”forbehold” kan det være problematisk at argumentere for en direkte kausal sammenhæng mellem eksempelvis elevernes faglige udvikling og kombinationsbiblioteket. I stedet kan der ved rammeforsøget ses andre gevinster.

### KVALIFICERET HJÆLP TIL LÆRERNE

Lærere fra begge caseskoler mener, at kombinationsbibliotekerne understøtter deres faglighed mere, end et almindeligt skolebibliotek ville gøre. Kombinationsbiblioteket gør det smidigt og hurtigt at få nye materialer hjem, og PLC er gode til at give besked om det, når der kommer noget nyt, som eventuelt kan bruges i undervisningen. Derudover sikrer bibliotekarernes tilstedeværelse en mere kvalificeret assistance til at identificere og bestille materialer.

### ØGET ADGANG SAMT BRUG AF BIBLIOTEKET

Samdriften betyder, at man – alt andet lige – kan udvide åbningstiderne, således at eleverne kan blive på ”skolebiblioteket” efter skoletid, og folkebibliotekets brugere kan bruge biblioteket fra klokken 8 om morgenen, hvilket ikke er almindeligt for folkebiblioteker. Alle kan i tidsrummet 8.00 -18.00 (med mindre variationer mellem bibliotekerne) møde fagpersoner uanset hvornår, man kommer på biblioteket. Dette uddybes også i f.eks. elevinterview, hvor der udtrykkes tilfredshed med, at man kan opholde sig efter skoletid og få hjælp til at finde eller aflevere bøger.

Volumen målt på antal brugere, tid tilbragt i biblioteket, udlån, brug af kulturtilbud etc. stiger ved etablering af kombinationsbiblioteker.

### MØDET MELLEM FOLKEBIBLIOTEKETS BRUGERE OG SKOLEBIBLIOTEKETS BRUGERE

Man kunne forestille sig, at mødet mellem folkebibliotekets brugere og eleverne ville medføre konflikter, både for så vidt angår folkebiblioteksbrugernes forstyrrelser af undervisningsaktiviteter og modsat, at eleverne kunne forstyrre folkebiblioteksbrugernes behov for ro og fordybelse. Der er ifølge både personale og elever dog ingen nævneværdige problemer forbundet hermed. Tværtimod vurderes de to brugergruppers samtidige brug af lokalerne at berige begge grupper.

*Med samdrift af de to bibliotekstyper bliver to plus to lig med fem, både hvad angår kvaliteten af service til skolen, kvaliteten af service til folkebiblioteksbrugerne, og hvad angår de lokale og driftsmæssige forhold  
(Biblioteksleder)*



**ORGANISERING, FINANSIERING OG AKTIVITETER**

# ORGANISERING

De tre kombinationsbiblioteker under rammeforsøget organiseres altovervejende meget ensartet.

## FYSISKE LOKALER SOM INTEGRERET DEL AF SKOLEN

De fysiske lokaliteter er placeret som en central og integreret del af skolen. Typisk og optimalt med PLC-funktioner, kontorfaciliteter, IT-service, ”pædagogisk værksted” mm. i umiddelbar tilknytning og hertil også i flere tilfælde med AKT og ressourcecenter funktioner etc. i lokalfællesskaber eller i umiddelbar nærhed. Bibliotekets materialer og personale indtager således i hovedreglen en integreret og kapacitetsopbyggende plads i skolernes samlede støttefunktioner.

## FÆLLES IT SYSTEM

De tre kommuners kombinationsbiblioteker har etableret fælles IT-system, som styrer og understøtter udlån, indlån og materialebestilling. Med dette system følger adgang for lærere og elever til hele folkebibliotekets materialesamling og de bestillingsmuligheder, dette medfører. Herunder hører således også, at bestilte bøger meget enklere kan bringes direkte til skolens lærere og elever.

## FORMALISERET SAMARBEJDE OG FASTE RUTINER

For at sikre de faglige gevinster som kombinationsbibliotekerne har potentiale til at give til læringsmiljøer, er det afgørende vigtigt, at samarbejdet mellem bibliotekarer, PLC og lærere formaliseres og sikres gennem fast aftalte møder og procedurer. Med de øvrige pligter og forventninger der er til lærere, kan det ikke forventes, at samarbejde sker som følge af ”egen drift”



## GODE ERFARINGER

- Såvel ledelse, personale og lærere på caseskolerne udtrykker stor tilfredshed med den centrale og integrerede placering og de fordele mht. let adgang til information, materiale og vejledning, det medfører i dagligdagen. Herunder hører også stor tilfredshed med den **professionelle bibliotekarassistance**, som følger med, fordi bestilling, styring, lån og indkøb af undervisningsmaterialer er overdraget til folkebibliotekets ansvarsområde.
- **Økonomiske optimeringer** såsom at biblioteket kan bruge skolens lokaler til andre aktiviteter som foredrag og andre kulturaktiviteter som finder sted i folkebiblioteksregi.



## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

- Kombinationsbiblioteker vil ifølge bibliotekslederne ikke hensigtsmæssigt kunne etableres alle steder. Ifølge dem er der geografiske, bygningsstrukturmæssige og nærmiljøbestemte kontekster, der har betydning for, om denne løsning skal vælges. Fra folkebibliotekets side skal der således være et behov for at fastholde eller etablere et bibliotek på nye vilkår. Desuden kan følgende bemærkes:
  - Skolelederen skal være handlingsanvisende for det samlede PLC
  - Børn skal være gebyrfri, når de afleverer bøger for sent
  - Ét lånerkort for alle

*Det giver også i skolesammenhæng god mening at biblioteket bruger skolens lokaler til fritidsaktiviteter som yoga, babyhalløj, foredrag osv. Det er en del af at optimere det økonomisk, og det er en del af at tænke i en åben skole, at lokalsamfundet bruger skolen.*  
(Skoleleder)

# FINANSIERING OG ANSÆTTELSESFORHOLD

## MERE FOR DE SAMME PENGE

Ifølge vurderinger fra alle tre kommuner i rammeforsøget er omkostningerne forbundet med kombinationsbiblioteket de samme, og flere oplever at få mere kvalitet for samme penge, end hvis man skulle have etableret og drevet henholdsvis skolebibliotek + PLC og folkebibliotek hver for sig.

Den fælles finansiering er lokalt forhandlet, men i hovedtræk betaler skolerne bidrag til bibliotekerne svarende til den udgift, de ellers ville have haft til eget PLC-personale og til undervisningsmaterialer etc.

## ANSÆTTELSESFORHOLD FOR BIBLIOTEKETS PLC MEDARBEJDER

Skolernes PLC-lærere er ansat af folkebiblioteket og dermed under bibliotekernes ledelse, både med hensyn til organisering af arbejdsindhold og tilrettelæggelse, efter- og videreuddannelse, medarbejdersamtaler, og samarbejde med øvrigt bibliotekspersonale.



## GODE ERFARINGER

- Det vurderes, at man med kombinationsbiblioteker får mere kvalitet og service for de samme midler – både for skolebibliotek og folkebibliotek.



## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

- På to kombinationsbiblioteker afprøvede man først en samarbejdsform, hvor skoleledelsen stadig havde ledelseskompetencen i relation til PLC-medarbejderen, og dermed havde skoleledelsen også formelt set beslutningskompetencen mht. arbejdsindhold mv. Det viste sig, at den løbende daglige planlægning, deltagelse i medarbejderfora og en række andre praktiske koordineringsopgaver fungerede uhensigtsmæssigt med denne ledelsesform.

*Samarbejdet mellem skole og bibliotek løfter det nogle niveauer op, og vi får noget faglighed ind i skolen, vi ikke ellers ville få.*

*Læringsmål ville man i biblioteksregi ikke normalt have, men her har vi en dobbelthed. Biblioteket tænker bredere ind i at få kulturdelen via forældrene med ind i skolen. Skolen åbner sig op, og biblioteket lukker sig ind.*  
(Skoleleder)

# AKTIVITETER SOM FØLGER SKOLENS MÅL OM TRIVSEL OG FAGLIGHED

## TRE OVERORDNEDE ARBEJDSOMRÅDER FOR KOMBINATIONSBIBLIOTEKER

- Det fælles arbejde omkring styrkelse af PLC's rolle og forpligtelser i skolen jf. bekendtgørelse om folkeskolens pædagogiske læringscentre.
- Løbende kulturelle særlige tilbud og begivenheder.
- Daglig betjening.

Det er et helt generelt fund på tværs af de tre kommuners rammeforsøg, at de tre aktivitetstyper løbende understøttes og sikres af hele kombinationsbibliotekets personalegruppe, og at det tværfaglige samarbejde således går på tværs af aktiviteter og det faglige arbejde.

## VIRKSOMME AKTIVITETER

Punkterne til højre er aktivitetstyper fra rammeforsøgenes ansøgninger og forandringsteorier, der er identificeret og konstateret virksomme og befordrende for opnåelse af skolens målsætninger. Hertil kommer selvsagt en lang række andre aktiviteter og begivenheder, som følger af, at kombinationsbibliotekerne er aktive medspillere, medskabere og deltagere i såvel kulturlivet som skolelivet.



## TJEKLISTE

- PLC-medarbejdere samarbejder med folkebibliotekets medarbejdere og integreres i bibliotekets planer og drift.
- Bibliotekets medarbejdere indgår i og understøtter PLC's arbejde.
- Biblioteket inddrages i skolens planlægning for at skabe tættere samarbejde og viden.
- Biblioteket deler løbende viden og information om materialer (såvel elevrettet som didaktisk og pædagogisk etc.), f.eks. gennem synlig opstilling af materialet, deltagelse i fællesmøder, løbende daglig dialog med lærere og ved systematisk at informere på skolens intranet.
- Forpligtende samarbejde mellem bibliotekets medarbejdere og skolens personale etableres.
- Biblioteket informerer og tilbyder løbende de mange kulturtilbud og skolerettede aktiviteter til børn og unge som igangsættes af folkebibliotekerne. Lærerne understøttes i deltagelsen.
- Skole og bibliotek samarbejder om arrangementer.
- Undervisning i biblioteksorientering, litteraturformidling og litteratursøgning.
- Aktiviteter er med til at inddrage eleverne og skabe større trykthed, fordi eleverne kender bibliotekarerne – også fra aktiviteter uden for skoletid.



**UDFORDRINGER**

# UDFORDRINGER

I begyndelsen oplevede man udfordringer ved kulturmødet mellem faggrupperne samt ved, at der er to ledelser. Begge udfordringer opleves dog som overkommelige, og efter etableringen opleves mødet mellem faggrupperne nu som en styrke.



## TO LEDELSER

Man kunne umiddelbart forudse udfordringer i relation til, at skoleledelse og biblioteksledelse skal mødes i finansiering, drift og personaleledelse på en folkeskole. Dog har det ifølge alle kilder i praksis vist sig at være overkommelige udfordringer. Udfordringer, som netop også ønskes overkommet grundet de fordele, alle angiveligt kan se kommer af samarbejdet.

Ifølge skoleledere og biblioteksledere kan man godt forestille sig, at der kan opstå konflikter, ikke mindst i kommuner hvor de to ledelser er underlagt to forskellige forvaltninger.

Det er en fælles erfaring fra alle tre kommuner, at den hensigtsmæssige organisering er, at biblioteksledelsen har den formelle og daglige ledelse af såvel bibliotekarer som PLC-lærere. Samarbejdet og koordinationen med skoleledelsen og biblioteket er typisk sikret gennem fastsatte koordinationsmøder mellem parterne, strategisk placeret hen over skoleåret.



## KULTURMØDET MELLE FAGGRUPPER

I begyndelsen, da skole og folkebibliotek blev sammenlagt, fandt man udfordringer forbundet med, at folkebibliotekarer og skolebibliotekarer nu skulle samarbejde. De har ”historisk” haft hver deres faglighed, tilgang og måde at arbejde med biblioteket på.

Denne udfordring viste sig at være overkommelig, og begge faggrupper – lærere og bibliotekarer – understreger i dag, at det tværfaglige møde har styrket begge faggruppers tilgang til arbejdet med at understøtte elever, lærere og læringsmiljøet.



## GODE ERFARINGER

- Når ledelsesudfordringerne er løst, medfører samarbejdet en række gevinster i form af organisatorisk fleksibilitet og faglig styrkelse af ledelsen
- Når de to faggrupper har fundet sammen i arbejdsfællesskaber, opstår en gensidig styrkelse af begge faggruppers kompetencer.

*Der var nogle skel mellem folkebibliotekarer og skolebibliotekarer, som gjorde det til et tvangsægteskab. (skoleleder)*

*Noget af det handlede også om uvidenhed. Begge frygtede, at man tog hinandens job. (Skolebibliotekar/PLC lærer)*

*Men så længe de to parter er åbne og fleksible og viser tillid til hinanden, kan samarbejdet fungere gnidningsfrit, og så er det ikke noget problem, at der er to ledere om de samme rum og personale. De eventuelle udfordringer mindskes også af, at skolelederen har afsagt lederskab, så biblioteket har ansvar for skolematerialet. (Biblioteksleder)*

*Det er nødvendigt at etablere solide samarbejdsformer og rutinemæssige forpligtelser og kommunikationsveje. Viljen er der, men det skal formaliseres. Ellers går vi rundt og får det ikke gjort. (Lærer)*