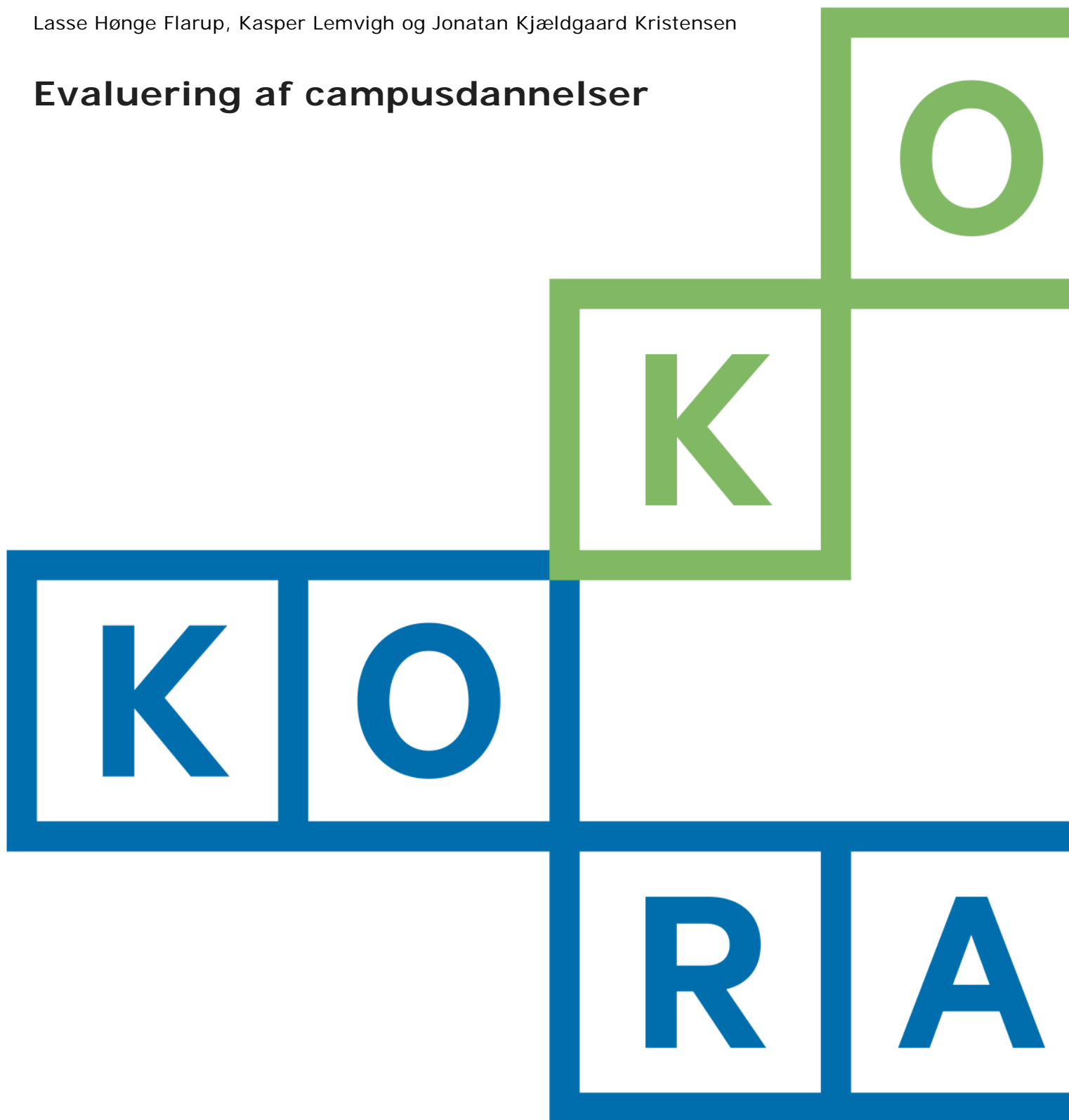


Lasse Hønge Flarup, Kasper Lemvigh og Jonatan Kjældgaard Kristensen

Evaluering af campusdannelser



Evaluering af campusdannelser

Publikationen kan hentes på www.kora.dk

© KORA og forfatterne, 2016

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA

ISBN: 978-87-7509-808-8

Projekt: 10892

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Forord

Af den politiske aftale om reform af erhvervsuddannelserne fra februar 2014 fremgår det, at "*erfaringerne med fælles campusmiljøer mellem erhvervsskoler og gymnasier samt evt. 10. klasse skal evalueres*". Evalueringen er finansieret af Undervisningsministeriet (nu Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling).

Formålet med evalueringen er at afdække:

Under hvilke betingelser og på hvilke måder kan campusdannelse føre til styrket faglighed, bedre studiemiljøer og større fastholdelse af elever i uddannelse, så kvaliteten af ungdomsuddannelserne og elevernes beskæftigelsesmuligheder forbedres?

Tak til Klaus Majgaard ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS, for sparring i forbindelse med udvikling af programteori, og Tænketaenken DEA for sparring og eksternt review af rapporten.

Og tak til de udvalgte seks campusser for deres samarbejde i forbindelse med indsamling af data.

Evalueringen er gennemført af Kasper Lemvig, Jonatan Kjældgaard Kristensen og Lasse Hønge Flarup i slutningen af 2014 og starten af 2015.

Lasse Hønge Flarup
November 2015

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning	5
1 Indledning.....	8
1.1 Baggrund for og formål med evalueringen.....	8
1.2 Evalueringsspørgsmål	9
1.3 Læsevejledning	9
2 Hvad mener vi med campusdannelse?	10
2.1 Hidtidigt arbejde på campusområdet.....	11
3 Evalueringstilgang	12
3.1 Programteori.....	12
4 Metode	17
4.1 Caseudvælgelse.....	17
4.2 Datakilder	19
5 Erfaringer fra seks campusdannelser	20
5.1 Den brændende platform.....	21
5.2 Økonomiske fællesskaber	24
5.3 Fagligt samarbejde på tværs af uddannelser.....	29
5.4 Studiemiljø og trivsel.....	33
5.5 Brobygning, overgange og frafald.....	37
5.6 Fastholdelse.....	40
6 De seks cases – kort fortalt	44
6.1 Campus Bornholm.....	45
6.2 Lemvig Gymnasium	48
6.3 Campus Køge	51
6.4 Campus Tønder	55
6.5 Campus Grindsted.....	58
6.6 Campus Næstved	61
7 Hvornår er campus en succes?	64
Litteratur.....	66

Sammenfatning

Evalueringen viser, at campusserne har gang i en masse initiativer, og at der er gode intentioner i campussamarbejderne. Men også, at udfordringerne er mange, og at de forventede gevinster ikke kommer af sig selv.

Evalueringen er baseret på seks forskellige campusdannelsers erfaringer – lige fra de første spadestik til, hvordan driften og undervisningen organiseres i en ny uddannelseskonstellation. Casene er udvalgt som eksempler på campusdannelser, der repræsenterer væsentligt forskellige måder at organisere sig på og forskellige måder at samarbejde på.

Campusserne har haft varieret succes med at opnå deres missioner og visioner. Alle seks campusser har dog erfaringer, der viser de potentielle gevinster ved at indgå i et campusfællesskab. Omvendt er der ligeledes erfaringer fra alle seks campusser, der viser, at gevinsterne er hårdt tjente og ikke kommer af sig selv, når man kalder et samarbejde for 'CAMPUS'. Hvad der fra helikopterperspektivet kan se relativt gnidningsfrit og eksemplarisk ud, er anderledes, når man kradsler i overfladen og ser på graden af samarbejde fra nærmere hold. Erfaringerne fra de seks cases viser netop indikationer på, at der både er fremmende elementer for samarbejderne og barrierer, der vanskeliggør, at campusserne når deres formål og potentiale.

Campusserne etableres ofte med det **formål** at skabe attraktive uddannelsesmiljøer, der kan tiltrække elever og sikre et uddannelsesudbud. De færreste af campusdannelserne er således blevet etableret på en brændende platform af økonomiske problemer, hvor campus var den eneste vej ud. I stedet er eleven i centrum.

Det viser sig også, når man kigger på, hvordan **økonomiske overvejelser** spiller en rolle i campusdannelserne. Campus fremstår som en økonomisk investering i fremtiden og ikke en øvelse i at skabe økonomiske rationaliseringer. Campus er et middel til et mål om udbud af uddannelser i kommunerne. Der er kun i de fusionerede organisationer sket en væsentlig økonomisk integration i campusserne, hvorimod de øvrige campusser kun i begrænset omfang har oplevet økonomiske fordele ved at indgå i fællesskabet. Der er enkelte eksempler på samarbejde, som har økonomiske konsekvenser, men 'campus' viser sig ikke som den direkte årsag til effektiviseringer eller besparelser, der ses på bundlinjen. En række af uddannelserne i campusserne er endvidere indgået i økonomiske fællesskaber med uddannelser uden for campus, hvilket nedsætter incitamentet til at indgå i nye.

Fagligt samarbejde på tværs af uddannelser omkring levering af kerneydelsen, undervisning eller opkvalificering af undervisere, er sparsomt. Der er dog positive erfaringer fra enkelte campusser, som har undervisere, der har haft fag på andre uddannelser end deres egen. Der er ligeledes eksempler på deling af undervisningsressourcer til oprettelse af valgfag på tværs af uddannelser. Erfaringerne begrænser sig primært til STX og HHX med enkelte undtagelser. Samarbejde omkring underviserressourcer fra gymnasiale uddannelser til erhvervsuddannelser er stort set ikkeeksisterende, men flere forventer, at det vil udvikle sig i forbindelse med EUD-reformen. Fagligt samarbejde mellem deltagere i virtuelle campusdannelser er ligeledes meget sparsomt, hvilket dog også er forventet for de meget løst forbundne uddannelsesinstitutioner.

Når uddannelsesinstitutioner skaber et fysisk campusområde, bliver **studiemiljø og trivsel** på tværs af uddannelserne et relevant emne. Halvdelen af campusserne har iværksat sociale aktiviteter til at understøtte integrationen og forståelse mellem elevgrupperne. Det er dog ikke i stort omfang og særligt i forbindelse med sociale arrangementer som idrætsda-

ge, fester og koncerter. Flere understreger, at campusdannelser ikke er lig med fælles studiemiljøer på tværs, og at trivsel og miljø er temaer, som bør håndteres af den enkelte uddannelse og ikke er et mål for campusfællesskabet.

De fleste af campusdannelserne har gode erfaringer med samarbejde omkring **brobygning** fra grundskolen, **overgange** mellem uddannelser og **vejledning** i forbindelse med frafalds-truede elever. Flere af campusserne har etableret fælles vejledningscentre, hvor vejledere fra de forskellige uddannelser indgår et konsolideret samarbejde med kommunens UU-vejledere. Campusserne har ikke eksisteret længe nok til at identificere en effekt af det styrkede samarbejde, men de enkelte uddannelser har en oplevelse af, at samarbejdet er med til at give den enkelte elev en bedre og mere helhedsorienteret vejledning, da man kender de øvrige uddannelser bedre.

Både etablerede og nye campusser er i løbet af de seneste år blevet bedre til at **fastholde** deres elever. Det er dog ikke muligt at afdække, om campusser generelt er bedre eller dårligere til fastholdelse af elever end andre uddannelsesinstitutioner. Der findes ikke tilstrækkelige data endnu, da de fleste campusdannelser er meget nye og ikke har haft tid til at konsolidere deres organisation og til at få hele årgange af elever gennem uddannelserne.

De seks casestudier viser, at der stadig er et væsentligt udviklingspotentiale i de forskellige campusser, men også at der er gode erfaringer, som andre kan lære af.

Med afsæt i analysen og de inddragede campusseres oplevelser omkring etableringen af campusser har KORA indsamlet de væsentligste anbefalinger og oplevelser i relation til at fremme en god campusdannelse. I boksene nedenfor er de væsentligste anbefalinger og oplevelser opsummeret. Anbefalingerne er opdelt efter, hvilke aktører de retter sig mod og opstillet i prioriteret rækkefølge alt efter, hvilken vægt de er kommet til udtryk blandt de inddragede campusser.

Uddannelsesinstitutionerne er selv de væsentligste aktører i campusdannelserne og kan ifølge undersøgelsens interviewpersoner fremme succesfuldt campussamarbejde ved:

Uddannelserne	1. Eksplicit og i fællesskab at definere formålet, visionen og missionen med campusdannelsen. Herunder ansvarsdeling og finansieringsansvar, så man undgår tvivlsspørgsmål. Det er ligeledes med til at synliggøre, hvilke områder der ikke har fælles interesse.
	2. At afdække mulighederne og mål for samarbejde på tværs af uddannelser inden for: <ul style="list-style-type: none"> o Administration og drift (fx løn, IT, pedeller og kantine) o Fagligt samarbejde (fx underviserkapacitet, fagudbud og kompetenceudvikling) o Samarbejde om studiemiljø (fx elevråd, fælles opholdssteder, sociale arrangementer) o Fastholdelse og overgange (fx fælles vejledningscentre, samarbejde med UU og jobcenter)
	3. At udvikle og beslutte konkrete aktiviteter til at opnå målene for at sikre, at midlerne stemmer overens med målet, eksempelvis gennem udvikling af en programteori. Det kan være en fordel at iværksætte initiativerne separat, så prioriterede mål ikke bliver glemt, fordi enkelte projekter, eksempelvis store byggeinitiativer, tager alt fokus.
	4. At ledelsen er tydelig i kommunikationen omkring campus til såvel ansatte som elever, så der er klarhed omkring udmøntning af strategi og mål.
	5. At tydeliggøre, at forskellige medlemmer kan have forskellige interesseområder og prioriteter i campus, eksempelvis i campusdannelser som både har samlokalisering og virtuelt samarbejde. Ved at tydeliggøre forskellene sikrer man, at der ikke alene fokuseres på den ene halvdel af campussamarbejdet.

Kommunerne er en anden central aktør i campusdannelserne. De har et andet ansvar og en anden interesse i at understøtte campusdannelser. Kommunerne kan fremme succesfuldt campussamarbejde ved:

Kommunerne	1. At ansætte eller medfinansiere en campuskoordinator, der kan understøtte campusdannelser særligt mellem selvstændige uddannelser, som har et behov for en fælles stemme, der ikke er tilknyttet en specifik uddannelse.
	2. At fjerne praktiske barrierer for etableringen af campus, eksempelvis hurtig sagsbehandling af byggesager, etablering af parkeringspladser mv.
	3. At understøtte uddannelsernes behov i forbindelse med planlægning af offentlig transport og infrastruktur.
	4. At indgå aktivt i dialogen og udviklingen af campusområdet, eksempelvis gennem understøttelse eller etablering af fællesområder som idrætsfaciliteter, torve og biblioteker samt tilstedeværelse i bestyrelser og udvalg.
	5. At finde en organisatorisk løsning, der sikrer, at uddannelserne i campus har et godt og praktisk samarbejde med kommunale aktører som UU, 10. klasse og jobcenter, eksempelvis gennem etablering af fast tilstedeværelse på campus.

De observerede barrierer stiller ikke kun krav til uddannelserne og kommunerne i etableringen af nye campusser. De inddragede aktører fremsætter ligeledes forslag og ønsker til, hvordan man fra ministeriel side kan være fremmende for at give de bedste muligheder for campusdannelse:

Ministeriet	1. At klargøre ministeriets holdning til campusdannelser, eksempelvis gennem en campuslovgivning der tydeliggør ministeriets holdning til campus samt skaber incitament til at indgå i campusdannelser mellem to eller flere stærke institutioner.
	2. At give bedre muligheder i lovgivningen for at leje og udleje lokaler (fx kantiner, idrætsfaciliteter og værksteder) til andre uddannelsesinstitutioner, herunder muliggøre lejeaftaler over 10 år uden krav om dispensation fra ressortministeriet.
	3. Tillade kommunale anlæg af uddannelser, eller at kommunerne stiller garanti for belåningen af anlægsprojekterne. Den nuværende lovgivning begrænser kommunernes mulighed for at deltage økonomisk i campusdannelserne.
	4. At indrette tilskudsordninger, således at de passer til fusioner af uddannelsesinstitutioner i campusregi. Nuværende tilskudsordninger giver et begrænset incitament til at lave fusioner i forbindelse med campusdannelser.
	5. At udarbejde en politisk reform, der lægger ungdomsuddannelserne sammen under én lovgivning, eller at der udarbejdes en campuslovgivning, der ensretter fagbekendtgørelser og dermed understøtter samlæsning af fag på tværs af uddannelser.

1 Indledning

1.1 Baggrund for og formål med evalueringen

Uddannelsessystemet i Danmark er ramt af en reformbølge. Folkeskolereformen fra 2014, uddannelsespålægget i kontanthjælpsreformen, erhvervsskolereformen, der iværksættes i 2015, og senest forhandlinger om en gymnasireform er fire tydelige eksempler på, at opmærksomheden i disse år er rettet mod uddannelsesområdet. Det er der også god grund til, hvis man følger Produktivitetskommissionen¹, som i 2014 gav sit bud på svaghederne i uddannelsessystemet:

- Danmark får for lidt ud af pengene på uddannelsesområdet
- Folkeskoleelever og elever på ungdomsuddannelserne klarer sig relativt dårligt sammenlignet med elever i en række andre lande
- Vigende søgning til og stort frafald på erhvervsuddannelserne
- Mangel på praktikpladser
- Vi uddanner forkert, og studieintensiteten er lav.

En væsentlig del af udviklingen på uddannelsesområdet handler om institutionslandskabet. Større uddannelsesinstitutioner er kommet til – og flere er på vej. Det sker især via fusioner, bygningsfællesskaber eller styrkede samarbejder. Det betyder, at adskilte uddannelser samarbejder på en ny måde, flytter sammen fysisk og/eller organisatorisk. Udviklingen kan med en fællesnævner betegnes: campusdannelse.

Campus er latin for "åben plads" eller mark og er i almindelig tale blevet betegnelsen for et sammenhængende uddannelses- og forskningsområde, der inkluderer forskellige funktioner, såsom bibliotek, auditorier, undervisningslokaler samt opholds-/studieområder.

Tidligere erfaringer² viser bl.a., at campussamarbejder mellem forskellige uddannelsesinstitutioner, herunder erhvervsuddannelser og gymnasiale uddannelser, under de rette betingelser, kan styrke uddannelsesmiljøet, uddannelsernes appel til unge, overgangene mellem uddannelser og dermed sammenhænge i uddannelsessystemet samt uddannelsesinstitutionernes økonomi. Erfaringerne viser samtidig, at vejene til succesfulde campusdannelser kan være besværlige og udfordrende.

Formålet med denne evaluering er at bidrage med ny og opdateret viden på området, dels ved at kortlægge fordele og ulemper ved campusdannelser anno 2015 og dels at videreformidle disse campuserfaringer til relevante aktører på områder, herunder uddannelsesinstitutioner, kommuner og ministerier. Erfaringerne danner grundlag for en række konkrete anbefalinger, som er relevante at tage i betragtning fremadrettet for at skabe de bedst mulige forudsætninger for en succesfuld campusdannelse.

Evalueringen sætter en ny vinkel på campusdannelserne gennem systematisk opstillede hypoteser med baggrund i en programteoretisk tilgang til evaluering. Hypoteserne er operationaliserende for de opstillede centrale temaer i analysen og giver anledning til at sondre mellem resultater og erfaringer fra forskellige typer af campusdannelser.

¹ Produktivitetskommissionen (2014): *Uddannelse og innovation*.

² Eksempelvis: DEA (2011): *Hvis campus er fremtiden – fra nød til lyst*; TrendEduc (2009): *Fusioner mellem ungdomsuddannelsesinstitutioner*.

Rapporten er således med til at udfordre eksisterende campusser, give stof til eftertanke til campusser på vej og uddybe den eksisterende viden på området.

Evalueringen er gennemført i perioden november 2014 til marts 2015.

1.2 Evalueringsspørgsmål

Evalueringen skal søge at besvare følgende overordnede evalueringsspørgsmål:

Under hvilke betingelser og på hvilke måder kan campusdannelse føre til styrket faglighed, bedre studiemiljøer og større fastholdelse af elever i uddannelse, så kvaliteten af ungdomsuddannelserne og elevernes beskæftigelsesmuligheder forbedres?

1.3 Læsevejledning

Rapporten er indledt med en sammenfatning af de centrale fund i evalueringen.

Begrebet campus og vores forståelse heraf defineres, og der samles op på den eksisterende viden om campusdannelser i en dansk kontekst. Herefter beskrives evalueringens teoretiske og metodiske tilgang til afdækning af evalueringsspørgsmålet.

De empiriske fund præsenteres dels i en tværgående analyse, der fokuserer på de i programteorien beskrevne temaer, og dels i korte casebeskrivelser af hver af de seks inddragede campusdannelser.

Afslutningsvist belyses, hvilke tilgange man med fordel fremadrettet kan benytte til at følge, hvorvidt campusser formår at opnå deres mål om eksempelvis højnet faglighed, bedre vejledning og mindskning af frafald.

2 Hvad mener vi med campusdannelse?

Campus er latin for "åben plads" eller mark og er i almindelig tale blevet betegnelsen for et sammenhængende uddannelses- og forskningsområde, der inkluderer forskellige funktioner, såsom bibliotek, auditorier, undervisningslokaler samt opholds-/studieområder. Mange forbinder desuden campus med de amerikanske colleges og universiteters tradition, hvor campusområdet tillige indeholder studenterboliger og idrætsanlæg.

I denne undersøgelse anvendes campusdannelse som en samlebetegnelse for forskellige aftalebaserede samarbejdsformer, hvor forskellige uddannelser, og evt. øvrige institutioner, indgår i et fællesskab. Formålene med campusdannelse kan være mange og forskelligartede: opnå økonomiske og faglige fordele, sikre elevtilgang, højne kvaliteten af undervisningen, fastholde unge i uddannelse, øge fagudbuddet, lette overgangen mellem uddannelser, styrke byens uddannelsesprofil mv. Overordnet set handler campusdannelse ofte om at skabe synergieffekter, dvs. at uddannelserne i fællesskab kan opnå mere, end de kan hver især.

Samarbejderne har mere eller mindre forpligtende karakter og dækker bl.a. over fusioner og bygningsfællesskaber, hvor uddannelser flytter sammen i forskellige campuskonstellationer og samarbejder på nye måder, samt mere løse samarbejder på forskellige niveauer. Denne brede definition er med til at sikre variation i, hvilke uddannelser der indgår i campusdannelserne, og hvor integreret samarbejdet er administrativt, fysisk, økonomisk og ledelsesmæssigt.

I evalueringen sondres der mellem tre campustyper:

- **Fusionsmodel**
- **Samlokaliseringsmodel med hel eller delvis samlokalisering**
- **By-campus**

Fusionsmodellen består af campusser, hvor to eller flere uddannelsesinstitutioner er blevet samlet til én uddannelsesinstitution organisatorisk. Under campussen eksisterer stadig forskellige uddannelsesretninger, men der er én fælles ledelse og administration.

Samlokaliseringsmodellen dækker over samlinger af selvstændige, individuelle uddannelse, som har et fællesskab baseret på en geografisk beliggenhed. De ligger således ved siden af hinanden eller deler bygninger. Uddannelserne kan i større eller mindre grad have lokaler eller fællesområder, som er delt mellem uddannelserne.

By-campusmodellen er baseret på campussamarbejder, der eksisterer mellem uddannelserne i en by, men at der ikke som udgangspunkt er et fælles geografisk område, som uddannelserne deler. Samarbejdet er primært på ledelsesniveau og 'virtuelt' snarere end fysisk.

Der kan være variationer af ovenstående modeller. Ligesom en campusdannelse eksempelvis både kan være delvist samlokaliseret og delvist virtuel. Hvilket også gør sig gældende i caseudvælgelsen af campusser til denne evaluering. Udvalget beskrives nærmere i afsnit 4.1.

2.1 Hittidigt arbejde på campusområdet

KORA har allerede kendskab til flere undersøgelser på området, som for de flestes vedkommende er udført i forbindelse med, at Undervisningsministeriet i 2009 satte fokus på institutionsstrukturen på ungdomsuddannelsesområdet³:

- Pluss Leadership⁴ analyse af fusioner og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner fra 2009 afdækkede erfaringerne med forskellige fusionstyper, samlokalisering og campusser samt forskellige former for fagligt samarbejde på tværs af ungdomsuddannelserne. Analysen identificerede bl.a. en række parametre, som er centrale for samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne, herunder økonomi og elevgrundlag, lokalsamfundets interesser og medarbejderholdninger/kulturer.
- TrendEduc⁵ forestod i 2009 undersøgelser af fusionseffekter på ungdomsuddannelsesområdet. Opgaven var at afdække fusionernes betydning for kvalitet og økonomi samt erfaringer med forskellige fusioner. TrendEduc fandt bl.a., at fusioner pr. automatik ikke har positive konsekvenser for økonomi og kvalitet. Analysen konkluderede samtidig, at der er en positiv størrelseseffekt på den økonomiske performance (stordriftsfordele).
- AKF gennemførte i 2010 en række registerbaserede analyser af ungdomsuddannelsesinstitutionerne og kombinationsskoler⁶ resultater i forhold til institutionernes evne til at fastholde eleverne i det påbegyndte uddannelsesforløb og opnåede eksamenskarakter⁷. Hovedkonklusionen i AKF-undersøgelsen var, at der ikke er tegn på systematiske forskelle mellem ungdomsuddannelsesinstitutionernes resultater i forhold til deres størrelse, og at erhvervsskolernes geografiske beliggenhed ikke har betydning for elevernes gennemførelse. Samme konklusion var gældende for kombinationsskolerne. Til gengæld var der signifikante forskelle mellem de forskellige institutionstyper, der udbyder gymnasiale uddannelser, hvad angår høje eksamenskarakterer.
- Tænketanken DEA⁸ udgav i 2011 en af de første samlede kortlægninger af det danske campuslandskab på ungdomsuddannelserne og en nuanceret beskrivelse af såvel muligheder som udfordringerne ved campus i forhold til faglighed, studiemiljø, ledelse og frafald. I denne evaluering kan det testes, om DEA-undersøgelsens resultater på leder- og underviserniveau kan genfindes blandt campusdannelserne i dag. I 2014 gentog DEA spørgeskemaundersøgelsen fra 2011 blandt ledere af ungdomsuddannelser⁹. 2014-analysen viste, at ledere af ungdomsuddannelser, som kender campusser indefra, er mere positive over for campusdannelser end ledere, som ikke er på en campus.

Ovennævnte undersøgelser viser sammenlagt, at der mange steder hidtil har været gode erfaringer med campusdannelse, men at der også har været betragtelige juridiske, økonomiske og praktiske hindringer, der skulle håndteres for at etablere et tættere samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne.

³ Strategi for fremtidens institutionsstruktur på ungdomsuddannelsesområdet.

⁴ Pluss Leadership (2009): *Analyse af fusioner og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner*.

⁵ TrendEduc (2009): *Fusioner mellem ungdomsuddannelsesinstitutioner*.

⁶ Uddannelsesinstitutioner, som udbyder både tekniske og merkantile erhvervsuddannelser, er i undersøgelsen betegnet som kombinationsskoler

⁷ AKF (2010): *Institutionernes resultater*.

⁸ DEA (2011): *Hvis campus er fremtiden – fra nød til lyst*.

⁹ DEA (2014): *Campus overrasker positivt*.

3 Evalueringstilgang

Evalueringen er tilrettelagt som en *virkningsevaluering*¹⁰ med et programteoretisk udgangspunkt. Virkningsevaluering er en processuel tilgang til evaluering og forsøger at identificere, *hvad* der virker for *hvem* og *under hvilke omstændigheder*¹¹.

Evalueringen afdækker ikke kun, *hvilke* konsekvenser campusdannelserne har haft, men analyserer også, *hvordan* campus virker. Målet med evalueringen af camperfaringer er derfor at give et indblik, der hjælper til at forstå, *hvordan* og *hvorfor* disse resultater opstår, og hvad virkningen over for de enkelte uddannelsesinstitutioner har været i form af ændret praksis.

Evalueringen er inspireret af evalueringsmodellen *Purposeful program theory* (Funnell & Rogers 2011). Purposeful program theory inddrager kompleksitet i evalueringsdesignet, samtidig med at den er i stand til at udlede sammenhænge mellem en intervention – i dette tilfælde campusdannelse – og dens virkning¹². Programteorien genererer viden om, hvad der virker bedst, under hvilke betingelser og i forhold til hvad – implementering, organisering, anvendelse, oplevelse af, resultater af campusdannelserne.

3.1 Programteori

Programteorien er en *logisk model*, som indikerer de årsags-virkningsantagelser og hypoteser, der er indeholdt i evalueringen. Som det fremgår af nedenstående Figur 3.1, er der tale om en kompleks analyse, hvor mange aktiviteter og resultater belyses på samme tid.

Evalueringens formål er ikke at afdække kausaliteten bag antagelserne. Dertil er formålet et andet, se endvidere afsnit 3.1.1. Programteorien er med til at sikre, at det overordnede evalueringsspørgsmål belyses kvalitativt:

Under hvilke betingelser og på hvilke måder kan campusdannelse føre til forbedret kvalitet for eleverne gennem:

- *Styrket faglighed, herunder et bedre og mere varieret uddannelsesudbud*
- *Bedre studiemiljøer, herunder øget trivsel*
- *Større fastholdelse, herunder øget tilgang på uddannelserne og højere fuldførelsesprocent.*

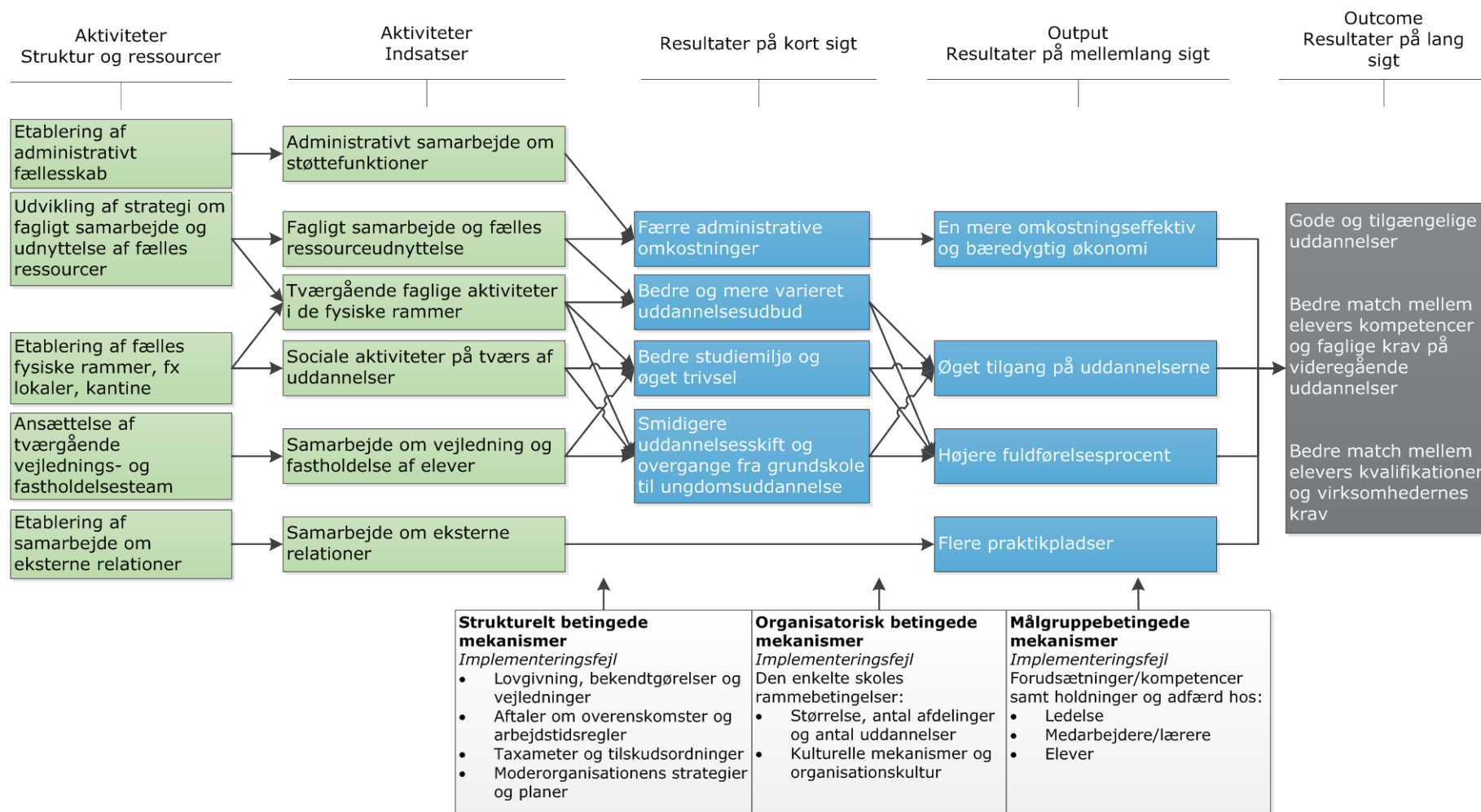
Disse er derfor centrale temaer i den udarbejdede programteori.

¹⁰ "Realistic evaluation" i Pawson & Tilley (1997): *Realistic Evaluation*. Sage.

¹¹ Dahler-Larsen, Peter og Hanne Kathrine Krogstrup (2003): *Nye Veje i Evaluering*. Academica.

¹² Kompleksitet i evaluering behandles fx i Micahel Quinn Patton (2011): *Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guildford; Sue C. Funnell & Patricia J. Rogers (2011): *Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logical Models*. Jossey-Bass; Vibeke Normann Andersen & Poul Skov Dahl (2011): "Process Tracing". CEPRA-sriben. Tidsskrift for Evaluering i Praksis, nr. 9, 19-25.

Figur 3.1 Programteori



Ovenstående programteori viser de teoretisk forventede sammenhænge mellem mulige aktiviteter foretaget i forbindelse med implementering og etablering af campusdannelse og forventede resultater på kort, mellemlang og lang sigt. Det vil sige de mekanismer, som kan forventes at være til stede i campusdannelsen. Derudover viser programteorien strukturelle, organisatoriske og målgruppebetingede mekanismer, som forventes at kunne påvirke sammenhængene i den logiske model. Der vil givetvis være eksempler på campusdannelser, hvor flere af aktiviteterne ikke er til stede. I de tilfælde afdækkes de tilstedeværende elementer og mekanismer.

Programteorien danner grundlag for dataindsamlingsstrategien, jf. afsnit 4, ligesom de forventede resultater på kort og mellemlangt sigt er med til at strukturere den nedenstående analyse, jf. afsnit 5.

Mekanismer

Evalueringen afdækker, hvordan konteksten (mekanismerne) påvirker de forventede sammenhænge i campusdannelserne, samt om disse er fremmende eller hæmmende for en succesfuld campusdannelse. Hvis konteksten virker hæmmende for målene, kan det skyldes *implementeringsfejl*. Implementeringsfejl er udtryk for, at aktiviteterne ikke er implementeret i overensstemmelse med interventionens intentioner, dvs. intentionerne med campusdannelsen. Det kan skyldes en række implementeringsbarrierer. I forhold til at samarbejde om alle elever kan det fx være modstand mod samarbejde på tværs af uddannelser eller udfordringer i dialogen mellem styringsniveauer.

Hypoteser

Hver pil i programteorien repræsenterer en forventet sammenhæng – en forventet mekanisme. Programteorien kan således beskrives som en grafisk fremstilling af hypoteser. Evalueringen fokuserer på de mekanismer, som forventes at spille en rolle på kort og mellemlangt sigt. Resultaterne på langt sigt er således ikke inden for evalueringens rækkevidde.

Hypoteser på kort sigt. Campusdannelse er med til at:

1. Sikre færre administrative omkostninger gennem et øget samarbejde om administrative funktioner og udnyttelse af fælles ressourcer.
2. Skabe et bedre og mere varieret uddannelsesudbud gennem fagligt samarbejde om undervisning m.m. og udnyttelse af fælles ressourcer, herunder faglærere, fysiske rammer mv.
3. Skabe et bedre studiemiljø og øget trivsel gennem fagligt samarbejde på tværs af uddannelser/studieretninger, mulighed for at samarbejde i fælles fysiske rammer og om fælles sociale aktiviteter samt et samarbejde om vejledning og fastholdelse på tværs af uddannelser/studieretninger.
4. Skabe smidigere uddannelseskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for elever, som ønsker at ændre studieretning gennem de allerede etablerede fælles fysiske og sociale rammer mellem studieretningerne og et samarbejde om vejledning og fastholdelse på tværs af studieretninger.

Hypoteser på mellemlangt sigt. Campusdannelse er med til at:

5. Sikre en mere omkostningseffektiv og bæredygtig økonomi gennem et samarbejde om administrative funktioner og fælles ressourceudnyttelse.

6. Skabe øget tilgang på uddannelserne gennem bedre og mere varierede uddannelsesudbud, et bedre studiemiljø samt øget trivsel og smidigere uddannelsesskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for eleverne.
7. Sikre en højere fuldførelsesprocent gennem bedre og mere varierede uddannelsesudbud, et bedre studiemiljø og øget trivsel samt smidigere uddannelsesskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for eleverne.
8. Skabe flere praktikpladser gennem et øget samarbejde med virksomheder og øvrige eksterne relationer.

Formålet med opstillingen af hypoteserne er at afdække, om der er elementer af disse aktiviteter og resultater til stede i de udvalgte campusdannelser.

3.1.1 Begrænset udsigelseskraft om kausale sammenhænge

Evalueringen af campusdannelser har kun i begrænset omfang mulighed for at indikere tendenser, der kan repræsentere kausale sammenhænge mellem campusdannelsen og de forventede effekter heraf.

Ideelt set vil det være muligt at påvise konkrete, generaliserbare effekter af campusdannelserne, og påvise, om der også er de forventede kausale sammenhænge. Det vil kræve, at det datamæssige setup muliggør inddragelse af væsentlige elementer af kvantitative parametre. Eksempelvis vil nedenstående aktivitetsparametre kunne inddrages i en dybere afdækning af de kausale sammenhænge mellem aktiviteterne forbundet med en campusdannelse og effekterne heraf:

1. Campustype
2. Inkluderede uddannelser
3. 10. klasse/UU/jobcenter/videregående uddannelser placeret i forbindelse med campus
4. Fælles vejledningscenter på tværs af uddannelserne
5. Fælles arealer og lokaler, som anvendes af forskellige uddannelser fagligt og socialt
6. Fælles administrative eller driftsmæssige samarbejder
7. Fælles ledelse på tværs af uddannelser
8. Sociale aktiviteter på tværs af uddannelser, som idrætsdage, fester og koncerter
9. Faglige aktiviteter på tværs af uddannelser, såsom elevråd og temaarrangementer
10. Udnyttelse af underviserressourcer på tværs af uddannelser.

Ud over tilstedeværelsen vil det ligeledes være relevant at afdække *graden af tilstedeværelsen* af parametrene. Eksempelvis kan man forestille sig, at der er forskel på, om man deles om et enkelt værksted, eller om hele bygningsmassen er delt mellem uddannelserne, samt om man er en campusdannelse bestående alene af gymnasiale uddannelser, eller om der er tale om en kombination af gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser.

Dernæst er det afgørende, at man har et sammenligneligt datagrundlag, som kan måle effekten på relevante indikatorer for succes. Det kunne eksempelvis være relevant at måle på:

1. Elevtilgang med og uden kontrol for udviklingen i befolkningstilvæksten
2. Fastholdelse af eleverne på uddannelserne, herunder fastholdelseeffekt kontrolleret for socioøkonomiske forhold og elevens karakterer i folkeskolen
3. Udviklingen i andel af en årgang, som tager en ungdomsuddannelse, og heraf, hvor mange, der tager en erhvervsfaglig uddannelse

4. Den økonomiske udvikling for uddannelserne, eksempelvis i enhedsomkostninger pr. elev
5. Trivselsmålinger blandt elever og undervisere
6. Karaktergennemsnit.

Det har ikke i denne evaluering været muligt at realisere et sådant idealdesign, grundet evalueringens erfaringsbaserede sigte og projektets omfang. De fremadrettede muligheder for en afdækning af de kausale sammenhænge i campusdannelser er yderligere beskrevet i afsnit 7.

4 Metode

Evalueringen baseres på casestudier af seks udvalgte campusdannelser. Analysen baseres primært på kvalitative interview med kommunale nøglepersoner, uddannelsesledere og undervisere fra de udvalgte cases. Derudover suppleres analysen med inddragelse af enkelte registerdata og dokumentstudier.

4.1 Caseudvælgelse

Caseudvælgelsen er baseret på en *informationsorienteret* tilgang frem for en simpel, tilfældig udvælgelsestilgang. Cases er valgt ud fra en forventning om deres generaliserbare informationsindhold og ud fra et hensyn til maksimal variation på forskellige parametre¹³.

Der laves casestudier af seks campusdannelser. De seks campusdannelser er udvalgt strategisk ud fra at sikre variation inden for to *hovedparametre*:

- **Campustype**¹⁴:
 - Fusionsmodel
 - Samlokaliseringsmodel med hel eller delvis samlokalisering
 - By-campus
- **Etableringsstatus**:
 - Færdigetablerede campusdannelser
 - Nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej

Med *færdigetablerede campusdannelser* menes der campusdannelser, hvor et formaliseret campussamarbejde har eksisteret i en årrække på et eller flere niveauer (ledelsesniveau, underviserniveau og elevniveau).

Med *nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej* menes der campusdannelser, som er etableret for nylig, er undervejs eller er i en sonderings-/afklaringsfase.

De seks campusdannelser er desuden udvalgt ud fra et hensyn til variation i strukturelle betingelser og geografisk placering. På den måde sikres et bredt perspektiv på campuserfaringerne, samtidig med at de erfaringer, der indsamles, vil have anvendelse for et bredt udsnit af uddannelsesstederne. Derudover sikres det, at der indhentes erfaringer fra forskellige egne af landet.

Af den politiske aftale om reform af erhvervsuddannelserne fra februar 2014 fremgår det, at "*erfaringerne med fælles campusmiljøer mellem erhvervsskoler og gymnasier samt evt. 10. klasse skal evalueres*". I caseudvælgelsen er det derfor prioriteret at udvælge campusdannelser, der både omfatter erhvervsuddannelser og gymnasiale uddannelser.

¹³ Flyvbjerg, Bent (2010): Fem misforståelser om casestudiet. I: Svend Brinkmann and Lene Tanggaard, eds., *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 463–487.

¹⁴ For en uddybning af campustyperne se afsnit 2.

Følgende *underparametre* er følgelig lagt til grund for caseudvælgelsen:

- Landdistriktsgrad (by/land)¹⁵
- Geografi (region)
- Tilstedeværelse af såvel gymnasiale uddannelser som erhvervsuddannelser

Tabel 4.1 viser en oversigt over de seks campusser, som er udvalgt ud fra de beskrevne hoved- og underparametre. Tabel 4.2 indeholder en nærmere beskrivelse af de udvalgte cases ud fra de tre underparametre og øvrige relevante parametre. Afsnit 6 indeholder desuden kortfattede casebeskrivelser af de udvalgte campusdannelser.

Tabel 4.1 Oversigt over udvalgte campusdannelser

Campustype	Færdigetablerede campusdannelser	Nyetablerede campusdannelser/ campusdannelser på vej
Fusionsmodel	Campus Bornholm	Lemvig Gymnasium
Samlokaliseringsmodel med hel eller delvis samlokalisering	Campus Køge	Campus Tønder
By-campus	Campus Grindsted	Campus Næstved

Flere af de udvalgte campusser er ikke 'rene' eksempler på de enkelte campustyper. Eksempelvis er der elementer af 'by-campus' i Campus Køge, hvor nogle institutioner deltager i campussamarbejdet fysisk, mens andre kun deltager i det virtuelle samarbejde. Tilsvarende er der elementer af samlokaliseringsmodellen i Campus Grindsted, hvor flere af uddannelsesinstitutionerne ligger tæt på hinanden, mens andre er placeret andre steder i byen. Campus Næstved eksisterer på nuværende tidspunkt kun som by-campus i det virtuelle samarbejde, men planen er baseret på en samlokaliseringsmodel.

Tabel 4.2 Beskrivelse af udvalgte campusdannelser

Campus	Landdistriktsgrad (by/land)	Geografi (region)	Fagudbud
Campus Bornholm	Land	Hovedstaden	STX, HHX, HTX, HF, EUD, EUX, voksen- og efteruddannelser
Lemvig Gymnasium	Land	Midt	STX, HHX, HG
Campus Køge	By	Sjælland	STX, HHX, HTX, HF, EUD, EUX, 10. klasse, videregående uddannelser, voksen- og efteruddannelser
Campus Tønder	Land	Syd	HHX, HTX, HF, EUD, 10. klasse, voksen- og efteruddannelser
Campus Grindsted	Land	Syd	STX, HHX, HTX, HF, EUD, 10. klasse, voksen- og efteruddannelser
Campus Næstved	By	Sjælland	STX, HHX, HTX, HF, EUD, 10. klasse, videregående uddannelser, voksen- og efteruddannelser

¹⁵ For at anvende landdistriktsgrad som udvælgelseskriterium er der konstrueret en "by/land"-variabel ud fra oplysninger om *kommunetyper*. Kommunerne kan inddeles i yder-, land-, mellem- og bykommuner. Kommunetypen fastsættes på baggrund af en række forskellige indikatorer, som belyser graden af urbanisering, landbrugets betydning, demografisk struktur, erhvervs- og befolkningsudvikling, uddannelsesniveau, kommunens økonomiske grundlag og kommunens placering (center/periferi). Til "by" hører mellem- og bykommuner, og til "land" hører yder- og landkommuner.

4.2 Datakilder

Evalueringen af campuserfaringerne bygger på kvalitative datakilder i form af dokumenter og semistrukturerede interview, mens registerdata inddrages for at belyse nogle af de evalueringsspørgsmål, som retter sig mod uddannelsesinstitutionernes præstationer, som tilgang og frafald.

Dataindsamlingen er struktureret omkring den udviklede programteori. Spørgeguides er således bygget op omkring de opstillede mekanismer og udviklede hypoteser. De kvalitative interview i forbindelse med casestudierne er således med til at bekræfte eller afkræfte de forventede sammenhænge samt belyse, hvordan konteksten på den konkrete skole har været fremmende eller hæmmende i forhold til at skabe en succesfuld campusdannelse¹⁶.

Der blev foretaget kvalitative interview med:

- Kommunale repræsentanter (n=8): herunder direktionsmedlemmer, campuskoordinatører og kommunale projektledere.
- Repræsentanter fra uddannelserne inkluderet i campus (n=13): herunder ledere fra gymnasiale uddannelser, erhvervsuddannelser, voksen- og efteruddannelser, videregående uddannelser og 10. klassecentre. Lederne repræsenterer både uddannelser uden for og inden for samlokaliseringen omkring campusdannelserne.
- Undervisere (n=17)¹⁷: herunder undervisere fra VUC, 10. klasse, EUD, STX, HHX, HTX og HF.

De fleste af interviewene med kommunale repræsentanter og uddannelsesledere er udført som enkeltinterview, mens underviserne er interviewet som fokusgruppeinterview.

Det omfattende empiriske datamateriale er således baseret på interview med 38 personer fordelt på de seks campusdannelser. Datamaterialet repræsenterer således et omfattende område af erfaringer fra forskellige organisatoriske niveauer, forskellige uddannelser og forskellige campustyper.

I analysen anvendes anonyme citater fremkommet under de kvalitative interview. Citaterne er baseret på grundige referater af interviewene. Samtlige interview er desuden optaget på diktafon.

¹⁶ Flyvbjerg, Bent (2010): Fem misforståelser om casestudiet. I: Svend Brinkmann and Lene Tanggaard, eds., *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag, s. 463–487.

¹⁷ Der er ikke foretaget interview med undervisere i forbindelse med casebesøg i Næstved. Dette skyldes, at der ikke har været et etableret samarbejde omkring undervisning i campusregi i Næstved på nuværende tidspunkt.

5 Erfaringer fra seks campusdannelser

Analysen er bygget op omkring indikatorerne fra den udviklede programteori. Analysen vil derfor være struktureret efter følgende overordnede temaer:

1. Formålet med campusdannelserne
2. De økonomiske konsekvenser
3. Det faglige samarbejde og udvikling på tværs af uddannelser
4. Arbejdet omkring studiemiljø og trivsel
5. Uddannelsesskift og overgange for eleverne
6. Udviklingen i forhold til fastholdelse og frafald

Resultaterne vil blive præsenteret i en tværgående analyse, som inddrager viden fra alle seks inddragede campusdannelser. Konklusioner og observationer vil blive præsenteret i anonymiseret form, så det ikke er muligt at identificere fundene fra den enkelte campusdannelse.

For hvert af de overordnede temaer illustreres de observerede fremmende og hæmmende elementer for en succesfuld campusdannelse til sidst i en tabel. Tabellen indeholder også anbefalinger til, hvordan man kan arbejde i retning af et stærkere samarbejde i campusregi. Anbefalingerne er en syntese af de oplevelser og anbefalinger, som er observeret i forbindelse med casebesøgene. Anbefalingerne er oplyst i vægtet rækkefølge, således at den anbefaling, som har størst vægt blandt campusserne, står først. Anbefalingerne er dermed udtryk for de seks observerede cases syn på, hvad der skal til for at skabe en succesfuld campusdannelse.

Som tillæg til den tværgående analyse indgår der en casebeskrivelse af hver campusdannelse. Casebeskrivelserne består af beskrivelser af den enkelte campusdannelses organisering, erfaringer med samarbejde i campusregi samt udvikling i forhold til elevtilgang og - frafald.

5.1 Den brændende platform

Etableringen af campusfællesskaber på tværs af uddannelsesretninger er styret af varierende argumenter, hvor den typiske platform af nød og økonomisk uføre ikke er det bærende argument. Campusdannelserne ses snarere som midlet til at nå et mål om at sikre et bredt og attraktivt uddannelsesmiljø særligt for kommunens unge. Et tydeligt formål er en forudsætning for et produktivt samarbejde.

Rapporten viser, at der findes en række forskellige årsager til, at de konkrete uddannelsesinstitutioner eller kommuner er begyndt at arbejde med etablering af campus. Der findes således ikke én entydig årsag til, at campus flere og flere steder begynder at vinde frem. På samme måde findes der i de etablerede campusser en række argumenter for, med hvilket formål campus er sat i verden.

Når man ser nærmere på argumenterne ses det, at der dog er en vis genkendelighed og sammenhæng i dem. Typisk har flertallet af argumenterne elementer af forskellige sider af samme sag. De ønsker at brande deres by som uddannelsesby med et bredt og unikt uddannelsesmiljø, som kan bidrage til fortsat tilgang på uddannelserne, understøtte frafalds-truede elever gennem vejledning og tættere samarbejde og dermed uddanne elever til arbejde i nærområdet eller videreuddannelse.

Efter campus er blevet etableret formelt, er der også variationer i, hvor præcise og afklarede de enkelte campusdeltagere er med hensyn til at arbejde for den beskrevne mission og vision, og hvor målrettet der arbejdes for at iværksætte aktiviteter for at opnå disse.

I dette afsnit analyseres, hvilken årsag der er til etableringen af campus, samt hvordan formålet med de enkelte campusser er formuleret og underbygget.

5.1.1 Sikring af attraktivt uddannelsesudbud

Det er kendetegnende for de deltagende campusser i undersøgelsen, at fastholdelse af et bredt eller bestemt uddannelsesudbud er centralt i etableringen af campus. Campusdannelsen bruges både som argument for at synliggøre de uddannelsesmuligheder, som allerede eksisterer i byen eller kommunen, og for at sikre, at udbuddet ikke bliver mindre, og eventuelt for at kunne tiltrække nye uddannelser til området gennem en styrket platform for ungdoms- og voksenuddannelserne i området. Flere skoleledere betoner at ved at skabe en campus, gøres mulighederne mere tydelige for de unge. De enkelte uddannelser forventes at stå stærkere i fællesskabet end alene uden for. *Sammen er vi stærkere. Sammen kan vi bedre synliggøre mulighederne i byen for at tiltrække elever*, som en uddannelsesleder siger.

Det bliver dog ikke uden udfordringer at indgå i fællesskabet. *Udgangspunktet for projektet var, at vi kunne se det spændende i et fællesskab, velvidende, at et campusfællesskab er som et samlevende par. Du er nødt til at have mange aftaler, for at tingene kan fungere. Mange af campusserne er unge og uprøvede. Det er først, når hverdagen indtræffer, at campus skal stå sin prøve*, fortæller en uddannelsesleder.

Flere såvel kommunale repræsentanter som skoleledere fremhæver i undersøgelsen, at campus skal være med til at brande deres by som en uddannelsesby, og at en campus er

en hjørnesten i skabelsen af et unikt udbud af uddannelser. Forventningen er, at dannelsen af et campusfællesskab giver en merværdi til de eksisterende uddannelser, der formår at fastholde ungdomsårgangene i uddannelse.

Særligt i forbindelse med fusioner af uddannelsesinstitutioner anvendes det argument, at dannelsen af et campusfællesskab bidrager til at sikre overlevelsen af økonomisk nødlidende eller små uddannelser, som alene vil have udfordringer ved at få økonomien til at løbe rundt. Ved at skabe en samlet uddannelsesorganisation er der potentiale for at indhente stordriftsfordele og for at opretholde fag eller linjer, hvor der er for få lærerressourcer til at klare det alene.

Enkelte uddannelsesinstitutioner i undersøgelsen har stået over for den konkrete udfordring, at det enten på kort eller mellemlang sigt ikke ville være muligt at opretholde bestemte fag eller hele uddannelser som følge af økonomiske udfordringer eller et svigtende elevgrundlag.

De kommunale repræsentanter udtrykker også overvejende interesse i campusdannelserne som en måde at brande byen på. Der er dog væsentlige forskelle i kommunens engagement og deltagelse i selve campusdannelsen og det efterfølgende campusfællesskab. Dette emne behandles i nedenstående afsnit 5.2.

5.1.2 Demografisk udvikling

Mange kommuner er udfordrede af faldende børneårgange og unge, som flytter til de større byer for at uddanne sig og slå sig ned. Det skaber en udfordring både for kommunen i form af manglende arbejdskraft og skattegrundlag og for uddannelsesinstitutionerne, som mangler elever til at fylde deres uddannelser. Flere af campusserne i undersøgelsen står over for befolkningsprognoser, som forudsiger væsentlige fald i antallet af unge i kommunen.

Enkelte af de inddragede campusser bruger denne demografiske udvikling som argument for at etablere en campus. Campussen skal være med at øge tilgangen til uddannelserne blandt de tilbageværende unge i nærområdet og sikre, at fraflytningen ikke fortsætter. Campusdannelserne er dermed også et udtryk for konkurrence mellem uddannelsesinstitutioner i forskellige byer og kommuner.

Campusdannelsen kan også være udtryk for en måde at forberede sig på, at der kommer færre elever fremadrettet. Enkelte campusser fortæller, at de konkret har baseret deres byggeplaner og beregninger af fremadrettet lokalekapacitet på befolkningsprognoserne, så der ikke kommer til at stå så mange lokaler tomme. Ved at indgå i et fællesskab håber man således på ikke at komme i økonomisk uføre på længere sigt.

5.1.3 Campus som sikkerhedsnet

På alle de besøgte skoler blev det drøftet, hvorvidt campus fungerer som et sikkerhedsnet for eleverne, når de først er gået i gang med en uddannelse, men kun enkelte steder havde denne egenskab været en central del af selve årsagsgrundlaget for etableringen af campus.

Campus som brobygning fra grundskolen og som et beskyttende element for frafaldstruede elever har således primært været et emne, der har optaget deltagerne i campus efter den indledende beslutning om at påbegynde etableringen. Campus som sikkerhedsnet og overgang mellem uddannelser behandles i afsnit 5.5.

Tabel 5.1 Opsummering vedr. den brændende platform

Fremmende elementer		Hæmmende elementer
<ul style="list-style-type: none">• Fælles forståelse og klarhed over formålet og årsagerne til etableringen af campus er med til at skabe en målrettet indsats.• Fælles ledelseskommunikation på tværs af uddannelser understreger samarbejdet i campusregi.	<ul style="list-style-type: none">• Divergerende opfattelser af formålet med campusdannelsen uddannelserne imellem kan skabe en asymmetri mellem uddannelserne.• Uklart formål med campusdannelsen gør det svært at argumentere for investeringer og forandringer.	
Anbefalinger		
<ul style="list-style-type: none">• Definer eksplicit og i fællesskab formålet, visionen og missionen med campusdannelsen. Dermed undgår man, at der er tvivl om ansvarsdeling eller finansieringsansvar. Det er ligeledes med til at synliggøre, hvilke områder der ikke har fælles interesse.• Udvikl og beslut konkrete aktiviteter til at opnå målene for at sikre, at midlerne stemmer overens med målet, eksempelvis gennem udvikling af en programteori.• Udøv tydelig ledelseskommunikation omkring campus, så prioriteterne, strategien og målene er kendte blandt ansatte og elever.		

5.2 Økonomiske fællesskaber

Analysen viser, at der kan være økonomiske fordele forbundet med fællesskabet omkring campus, men at der er taget få skridt i den retning som følge af campusdannelsen. I stedet anses etablering af campus som en investering, som kræver økonomi for at opnå de mål og visioner, der er tegnet.

I dette afsnit fokuseres der på de økonomiske perspektiver af en campusdannelsen. Det beskrives i programteorien, at vi med en campusdannelsen forventer, at økonomiske hensyn spiller en rolle i form af eksempelvis etablering af administrative fællesskaber eller samarbejde om ressourcer, såsom lærere eller lokaler. Det forventes således, at uddannelser, der indgår i campusfællesskaber, i hvert fald til dels, arbejder for at opnå en reduktion i administrative omkostninger eller udgifter til it og lignende, samt at man udnytter tilstedeværelsen af et bredere grundlag af faglige ressourcer i forbindelse med undervisning og oprettelse af specifikke hold og fag. De opstillede hypoteser er, at campusdannelsen er med til at:

1. Sikre færre administrative omkostninger gennem et øget samarbejde om administrative funktioner og udnyttelse af fælles ressourcer.
2. Sikre en mere omkostningseffektiv og bæredygtig økonomi gennem et samarbejde om administrative funktioner og fælles ressourceudnyttelse.

Forventningen er desuden, at fusionscampusserne har mest økonomisk integration, og at jo længere campusserne har eksisteret, desto mere vil de have fælles økonomiske samarbejder.

I forhold til formålet med campusdannelserne er den overraskende konklusion, at campusserne i overvejende grad ikke er etableret med baggrund i økonomiske argumenter omkring fælles drift eller ressourceudnyttelse. For flertallet af de undersøgte campusdannelser har økonomiske incitament ikke spillet en rolle i forbindelse med etablering af campus og er ikke den brændende platform, der har muliggjort campus. Campusdannelsen er snarere set som en økonomisk investering i fremtiden. Af samme grund har økonomisk samarbejde ikke været en central del af de fleste campusser, hverken i projekt- eller driftsfaserne.

Analysen viser som ventet, at fusionscampusserne har en høj grad af økonomisk integration. Men at der, trods enkelte eksempler, generelt ikke er væsentlig økonomisk integration mellem uddannelsesinstitutionerne i de øvrige campusser.

I dette afsnit afdækkes graden af de økonomiske samarbejder, som i større eller mindre grad ses blandt campusserne.

5.2.1 Få besparende tiltag

Analysen viser, at det er begrænset, hvad der er sat i værk for at hente økonomiske fordele ved campusfællesskaberne. Og flertallet af uddannelsesledere udtrykker, at der ikke er hentet økonomiske fordele ved at indgå i campusfællesskabet. Dette har ifølge de interviewede forskellige årsager.

For det første svarer flertallet af de uddannelsesledere, der er involveret i undersøgelsen, at økonomiske ræsonnementer omkring fordele, effektiviseringer eller besparelser ikke spiller en væsentlig rolle i forbindelse med driften af campus. Økonomi spiller dog en central rolle i den forstand, at der de fleste steder har skullet findes finansiering til nybyggeri eller fælles aktiviteter.

Fire ud af seks undersøgte campusdannelser består ikke af fusioner mellem uddannelsesinstitutioner. De fire campusser består af selvstændige, individuelle institutioner, som ikke har aktuelle planer om at fusionere deres uddannelsesinstitutioner. Det betyder, ifølge uddannelseslederne, at campusdannelsen slet ikke eller kun i mindre grad har ændret ved de grundlæggende principper for undervisningstilrettelæggelsen og driften af skolen. Et flertal af de adspurgte ledere, der i dag ikke er en del af en fusioneret campus, mener slet ikke, at en fusion er nødvendig eller ønskværdig. "*Campus er en måde at undgå fusioner på*", fortæller en uddannelsesleder direkte. Han argumenterer for, at etableringen af fællesskaber mellem *selvstændige* institutioner blandt andet bruges til at afværge et politisk pres for at fusionere enhederne. Ifølge uddannelseslederen vil en fusion gøre, at institutionen mister sin særegne identitet eller selvbestemmelsesret.

For det andet indgår en række af de adspurgte uddannelser allerede i forskellige ikke-campusrelaterede fællesskaber, som tager sig af de administrative og driftsmæssige opgaver. Uddannelsesinstitutioner kan indgå i fællesskaber på tværs af kommuner med andre skoler af samme type, eller skolerne kan være en del af regionale institutioner, som blot har en afdeling i forbindelse med den konkrete campusdannelse. Campusdannelse er derfor ikke nødvendigvis ensbetydende med væsentlige økonomiske incitamenter til at indgå i drifts- og administrative fællesskaber, da det ville være på bekostning af andre etablerede fællesskaber¹⁸.

Administrative fællesskaber i Tønder

Skolerne i Campus Tønder har allerede forskellige, eksisterende fællesskaber, som ikke er funderet i campusregi. Tønder Handelsskole indgår i et IT-driftsfællesskab med 10 andre handelsskoler, VUC er en del af VUC Syd, som har sin samlede administration i Haderslev, mens EUC Syd har sin administration i Sønderborg. Der er derfor begrænsede incitamenter til at indgå i administrative fællesskaber i regi af campus.

Der er dog også elementer af områder, hvor der foregår samarbejde eller samdrift af områder, der har økonomisk karakter.

De fusionerede campusser, Lemvig Gymnasium og Campus Bornholm, har naturligt efter fusionen en integreret drift og administration af de enkelte uddannelser, som i dag udgør campus. Her har det været et grundlæggende princip, at der skulle drives uddannelse for færre midler. Med en samlet ledelse over uddannelserne i campus er der et klart mandat til, at der kan træffes bindende økonomiske beslutninger, som påvirker alle uddannelserne.

I modsætning til campusser bestående af selvstændige uddannelser har fusionscampusserne derfor et tydeligt fokus og mandat til, at økonomi spiller en central rolle i campusdriften. Fusionscampusserne er således i meget høj grad økonomisk integrerede, hvilket også er forventet og en naturlig del af en fusion.

¹⁸ Det er uden for denne evalueringens rækkevidde at udtale sig om, hvorvidt de pågældende campusdannelser har indhentet eller har potentiale til at indhente effektiviseringer som følge af campusdannelse.

Administration og drift er ikke de eneste områder, hvor samarbejde har økonomiske konsekvenser. På to af campusserne ses konkrete eksempler på ansættelser af undervisere, der spænder over flere uddannelser, og en udnyttelse af lærerressourcer på tværs af fagbekendtgørelser. Ansættelsen kan enten organiseres som en heltidsansættelse på én uddannelse med udlån til den anden uddannelse, eller som to deltidsansættelser, som muliggør undervisning på to uddannelser. Ansættelse af undervisere, som går på tværs af uddannelser, er med til at integrere uddannelserne med hinanden, og det giver økonomisk mening eksempelvis i de tilfælde, hvor en skole ikke ville kunne understøtte ansættelsen af en bestemt faglærer alene. Erfaringerne med denne type økonomisk samarbejde er dog meget sparsomme på nuværende tidspunkt. Flere af uddannelseslederne nævner dog planer om, at dette skal udnyttes i højere grad i den fremadrettede planlægning, eksempelvis i forbindelse med undervisning af grundfag på EUD, efter at den nye reform træder i kraft. Disse planer er dog ikke udført endnu.

Selvom campustanken i en vis udstrækning omhandler en tanke om fysiske fællesskaber gennem deling af lokaler og faciliteter, så er erfaringerne sparsomme. Flere af campusserne har aktuelle byggeplaner om forskellige former for fælles faciliteter, men der er på nuværende tidspunkt begrænsede erfaringer med færdige bygningsfællesskaber, som knytter uddannelserne sammen i *fælles lokaler*. Ledere og kommunale medarbejdere forklarer, at det delvist er lovgivningen, som begrænser mulighederne for at dele og eje faciliteter i fællesskab og begrænser mulighederne for at bygge lokaler, som lejes ud til andre uddannelser. Flere uddannelsesledere udtrykker frustration over de lovmæssige begrænsninger i forhold til at udleje lokaler til andre skoler. Det kan eksempelvis begrænse lysten til og muligheden for at bygge faciliteter, der kan rumme behovene fra flere forskellige uddannelser.

Der ses udnyttelse af lokaler på tværs af uddannelser i begrænset omfang og "*på kanten af det tilladte ifølge loven*", fortæller en uddannelsesleder. Der er et udtalt ønske fra flere uddannelsesledere om, at lovgivningen løsnes på området for at gøre det mere fleksibelt at leje eller låne lokaler af hinanden.

5.2.2 Campusdannelser som investeringer

Flertallet af de besøgte campusser anser campusdannelsen som en investering snarere end et middel til færre driftsomkostninger og bæredygtige økonomier. Derfor er økonomien stadig en væsentlig del af campusdannelserne, men inden for rammen af, hvordan man finansierer de planer, der er for campus.

Flere campusser står over for at skulle bygge nyt. Enten i form af enkelte uddannelser, som er i færd med at flytte til en ny lokation i forbindelse med campus, eller i form af nye bygninger på de eksisterende matrikler.

Det er ikke alle uddannelser, der står over for store bygningsmæssige investeringer, men der er en tendens til, at campusdannelsen indebærer et fysisk element, som er centreret omkring en bestemt lokation.

Enkelte involverede uddannelser står uden for planerne om de fysiske campusser, da det kan være vanskeligt at sælge eksisterende ejendomme. Det sætter en væsentlig begrænsning for flere uddannelser, som ønsker at være knyttet nærmere til det fysiske campus, men må 'nøjes' med at være en del af den virtuelle campus.

Vejene til finansiering af nye campuslokaler er mange. Nogle campusdannelser er primært finansieret af uddannelserne selv, andre har haft delvis finansiering gennem fonde, mens

andre har haft kommunerne og staten til at spille en større eller mindre rolle i forbindelse med campusdannelsen. Flere campusser ønsker at finde en investor, som kan finansiere et nyt campusbyggeri, som de kan leje sig ind i efterfølgende. Det kan dog være vanskeligt at finde en investor, der er villig til at bygge uden en garanti for, at lejerne bliver i en længere periode. Lovgivningen tilsiger i dag, at man skal have ministeriel tilladelse til lejekontrakter over 10 år. Dette ser flere uddannelsesledere som en væsentlig barriere i forhold til at finde villige investorer.

Såfremt det er campusserne selv, der har måttet finansiere, er det en forudsætning, at skolerne har et økonomisk råderum til at foretage investeringer i nye lokaler. Det er ikke alle, der har haft mulighed for dette, og de må gå på kompromis med de ønskede rammer eller må afvente en flytning ind i campus, indtil et salg af eksisterende lokaler er fuldendt.

Kommunerne er i væsentlig forskellig grad indgået i campusdannelserne på et økonomisk plan. Flere steder er det set, at kommunen har stået for en del af de øvrige faciliteter, der typisk er i forbindelse med et nyt byggeri, som eksempelvis sikring af tilstrækkelige parkeringspladser. Kommunen kan ligeledes spille en aktiv rolle i forbindelse med udstykning af jord, såfremt det er nødvendigt for at udleve planerne.

Andre steder har kommunen nærmest ikke spillet en rolle i forbindelse med campusdannelserne og har kun været forbundet med byggerierne i forbindelse med sagsbehandling af konkrete byggeansøgninger. Dette har endvidere været med vekslende succes, fremgår det af interview med forskellige uddannelsesledere. Kommunerne selv beskriver på tilsvarende vis, at deres involvering har været meget forskellig. Det har i flere tilfælde været fremmede for campusdannelsen, at kommunen har været inddraget i væsentlig grad. Nogle kommuner har aktivt taget en stor rolle, eksempelvis i form af hel- eller delvis medfinansiering af en campuskoordinator, som er ansat i kommunen med den opgave at facilitere udviklingsprocesserne for campus som en enhed, koordinere indsætter på tværs af selvstændige uddannelsesinstitutioner og evt. være referent på bestyrelses og udvalgmøder. Dette element er tungtvejende, særligt blandt ikke-fusionerede campusser. Andre kommuner har udvist en mindre aktiv interesse i campusdannelserne og har overladt udviklingen og driften af campusfællesskabet stort set til uddannelsernes repræsentanter.

Flere campusser fortæller, at de har anvendt ansøgninger til puljemidler og fonde i forbindelse med udviklingen af campus. Det største eksempel værende Campus Bornholm, som har modtaget støtte fra Mærsk Fonden i form af 53 mio. kr. til bygning af nye campuslokaler. Andre uddannelser har tætte samarbejder med lokale eller regionale virksomheder, (som LEGO og ECCO), der påtager sig en økonomisk rolle i form af tilskud til undervisningsmidler eller innovationslokaler. Enkelte kommunale repræsentanter giver udtryk for, at det ville være et fremmede element, såfremt det var muligt for kommunerne at stille garantier for lån i forbindelse med etablering af campusbyggerier eller selv at medfinansiere dele af campusbyggerierne. De kommunale repræsentanter beskriver den nuværende lovgivning som begrænsende for økonomisk deltagelse i campusdannelserne.

Tabel 5.2 Opsummering vedr. økonomiske fællesskaber

Fremmende elementer	Hæmmende elementer
<ul style="list-style-type: none"> • Ved fusioner er det oplagt at medregne økonomiske besparelser, særligt på administration og it, men også i form af udnyttelse af ressourcer på tværs af uddannelser. • Bygningsfællesskaber kan være med til at muliggøre samarbejder på tværs. • Der kan være administrative eller it besparelser at hente ved samarbejde i campusregi. Dette er dog kun i de tilfælde, hvor disse potentialer ikke allerede er hentet. • CampUSDannelser mellem selvstændige uddannelser kan bane vejen for økonomiske besparelser. Eksempelvis gennem fælles ansættelse af lærere i tilfælde, hvor der ikke er tilstrækkeligt arbejde til én lærer på en skole. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelser har svært ved at sælge eksisterende bygningsmasse. • Campusser mellem selvstændige uddannelser har tendens til ikke at udvikle økonomisk samarbejde. • Samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner på tværs af kommuner mindsker incitamentet til samarbejde inden for kommunen. Eksempelvis ved regionale uddannelsesinstitutioner, som har "filialer" i flere kommuner. • Lovgivningen begrænser muligheden for at leje lokaler ud til andre uddannelser. Dette udfordrer uddannelsernes ønsker om at udvide campusfællesskaberne.
Anbefalinger	
<ul style="list-style-type: none"> • Aftaler og hensigtserklæringer vedrørende økonomi bør ekspliciteres. • Kommuner kan ansætte eller medfinansiere en campuskoordinator, der kan understøtte campUSDannelser særligt mellem selvstændige uddannelser, som har et behov for en fælles stemme, der ikke er tilknyttet en specifik uddannelse • Juster lovgivningen, så lejekontrakter på over 10 år tillades uden dispensation fra ressortministeriet • Giv bedre muligheder i lovgivningen for at kommuner eller uddannelsesinstitutioner kan leje og udleje lokaler (fx kantiner, idrætsfaciliteter og værksteder) til andre uddannelsesinstitutioner • Afdæk mulighederne for samarbejder, der giver økonomisk ræson. Eksempelvis inden for administration og drift eller faglige ressourcer og faciliteter. • CampUSDannelser uden fusioner kan give økonomiske gevinster, men etablering af campus skal generelt ikke have til hovedformål at opnå økonomiske rationaliseringer. • Kommunerne kan indgå aktivt i dialogen omkring understøttelse og etablering af fællesområder omkring campus, såsom parkeringspladser og campustorve, og sikre hurtig sagsbehandling i forhold til byggesager mv. • Tillad kommunale anlæg af uddannelser, eller at kommunerne stiller garanti for belåningen af anlægsprojekterne. Den nuværende lovgivning begrænser kommunernes mulighed for at deltage økonomisk i campUSDannelserne. • I nogle tilfælde kan økonomiske hensyn være den brændende platform, som muliggør en campUSDannelse. I disse tilfælde er der sandsynligvis tale om fusioner. 	

5.3 Fagligt samarbejde på tværs af uddannelser

Et tæt samarbejde mellem uddannelser giver øget mulighed for udnyttelse af undervisningsressourcer og faglige aktiviteter på tværs af uddannelser. Samarbejdet er dog delvist udfordret af forskellige interesser, overenskomster og bekendtgørelser. Men hvor der er vilje, er der vej.

Et fagligt samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutioner er en oplagt forventning i campusdannelser. Den opstillede hypotese angiver, at fagligt samarbejde forventes at være med til at:

- Skabe et bedre og mere varieret uddannelsesudbud gennem fagligt samarbejde om undervisning m.m. og udnyttelse af fælles ressourcer, herunder faglærere, fysiske rammer mv.

Det er forventet, at fagligt samarbejde omkring undervisning er størst blandt campusser, som har sammenlignelige uddannelser, eksempelvis gymnasiale uddannelser, og at campusser, der stadig er på vej, endnu ikke har et veletableret fagligt samarbejde, der er skabt som følge af campus. Campusdannelse er dog ikke nødvendigvis lig fagligt samarbejde mellem de pågældende uddannelser, som udgør campus.

Interviewpersoner i de seks cases beskriver både tilfælde, hvor der er gode – eller tvungne – samarbejdsrelationer på tværs og tilfælde, hvor man ikke er begyndt at tænke på det faglige endnu, da andre elementer i campusdannelsen har stået i vejen.

På tværs af de seks cases er der især følgende tre gennemgående temaer, som synes at være centrale i spørgsmålet omkring fagligt samarbejde på tværs. For det første, at andre elementer end fagligt samarbejde har taget fokus i campusdannelse, for det andet, at det kræver et målrettet arbejde for at opnå et stabilt samarbejde, og for det tredje, at samarbejdet er påvirket af graden af deltagelse fra uddannelserne, som befinder sig i de virtuelle samarbejder.

I dette afsnit ses på de forhindringer, som står i vejen for det faglige samarbejde, og de positive elementer, som også kan findes i de seks cases.

5.3.1 Andre elementer tager fokus

De udvalgte campusser er, som det fremgår af afsnit 4.1, udvalgt for både at dække campusdannelser, som er etablerede, og campusser, som er nyetablerede eller stadig undervejs i processen mod at blive en campus. Ligeledes er der udvalgt campusser, som er fusioner, og ikke-fusionerede campusser, som er i et mindre bindende fællesskab. Erfaringen er, at der blandt såvel nye som etablerede campusser og fusionerede og ikke-fusionerede campusser er fokus på en række andre elementer af campus end lige det faglige samarbejde omkring undervisningen af eleverne.

Det er en væsentlig barriere, at man tilsidesætter formål og visionen med campusserne for i højere grad at hellige sig etableringen af campus, da der ikke findes et entydigt tidspunkt for, hvornår en etableringsfase er fuldt gennemført. Flere interviewpersoner udtrykker, at opstartsfasen af en campusdannelse tager lang tid, og at der i denne periode bruges mange

kræfter på eksempelvis at bygge nye lokaler, justere sin egen uddannelse i forhold til kommende reformer eller udvikling af egen institution. Det er dog uklart, hvor mange år en campusdannelse forventes at befinde sig i en opstartsfasen.

Processen omkring selve etableringen af campus kan dermed komme til at skygge for fokus på kerneydelsen – undervisningen og uddannelsen af eleverne. En uddannelsesleder udtrykker, at *"det har faktisk ikke været det faglige, som har været fokus, hvilket jo er skammeligt, da det faktisk er det vigtigste. Vi har dog haft fokus på at bringe elever sammen ved sociale arrangementer."* Samme tendens ses andre steder, hvor byggeprocessen er centralt i fokus, mens udviklingen af samarbejdet på tværs af uddannelserne mere har karakter af hensigtserklæringer og enkelte arrangementer.

I halvdelen af de besøgte campusser fylder forestående reformer af henholdsvis EUD og gymnasierne også i bevidstheden i en sådan grad, at fokus for den enkelte uddannelsesinstitution er indadvendt snarere end udadvendt. Den forestående EUD-reform skal implementeres fra sommeren 2015, hvilket påvirker både ledelse og underviseres fokus. Det kan således tolkes som en barriere, at der ikke er en tydelig handlingsplan for det faglige samarbejde i campusregi, som kan køre sideløbende med de andre, væsentlige temaer, som naturligt også skal adresseres.

5.3.2 Hvor der er vilje, er der vej

Der er flere gode eksempler på, at uddannelser arbejder sammen omkring tilvejebringelsen af undervisningen i større eller mindre grad. Det er kun i en enkelt af de seks cases, at lærerressourcerne i høj grad anvendes på tværs af uddannelser, mens der ses tendenser ved flere uddannelsesinstitutioner.

Fundamentet for samarbejdet beskrives typisk som båret af gode personlige relationer mellem lederne af de enkelte uddannelser understøttet af det stigende samarbejde i regi af campus. Campus vurderes af flere af uddannelseslederne som en bidragende, positiv faktor i samarbejdet, selvom det ikke tilskrives som den direkte årsag til samarbejdet.

I en af casene fortæller to uddannelsesledere om et eksempel, hvor ingen af de to uddannelser kunne finansiere en fuldtidsstilling til et specifikt valgfag. De valgte at deles om løn-udgiften til underviseren, hvilket var med til at sikre både udbud af faget og den konkrete undervisers job.

Samarbejdet virker umiddelbart nemmest for gymnasiale uddannelser, hvor fagene minder om hinanden, såsom STX og HHX. Her observeres flere tilfælde, hvor undervisere fra den ene uddannelse har undervist hold efter den anden uddannelses bekendtgørelse og elever. Det er typisk C-niveau valgfag, som udbydes af undervisere fra andre uddannelser, men der er også enkelte tilfælde af de større fag udbudt med assistance af en underviser fra en anden uddannelse.

Den forestående EUD-reform åbner muligheder for et potentiale for deling af undervisere mellem gymnasiale uddannelser og grundfagene på EUD. I enkelte af campusserne fortæller uddannelseslederne, at der er planer om, at der skal tilbydes grundfag på EUD med hjælp fra undervisningsressourcer fra STX eller HHX-tilknyttede undervisere. Hvorvidt potentiale bliver realiseret er dog ikke til at sige på nuværende tidspunkt.

Nogle beskriver lærergruppernes forskellige overenskomster og fagernes bekendtgørelser som direkte årsager til, at der generelt ikke arbejdes med deling af lærerressourcer, mens andre ikke ser dem som begrænsende. Flere uddannelsesledere nævner specifikt, at det er blevet nemmere at lede og nemmere at skabe muligheder for at udnytte ressourcer på

tværs med den seneste overenskomst. Overenskomsten har således været et fremmede element for udviklingen af det faglige samarbejde.

Samlæsning mellem uddannelser er nærmest ikke tilstedeværende. I en enkelt campus undervises der i enkelte valgfag på tværs af HHX og STX. I det tilfælde er der undervist efter den mest omfattende bekendtgørelse, således at der ikke er elever, som mangler elementer af faget, som fremgår af bekendtgørelsen.

Flere undervisere beretter, at det er en spændende faglig udfordring at undervise efter forskellige bekendtgørelser i samme fag, men at det giver en længere forberedelsestid, da det er mere krævende at sætte sig ind i mere materiale. I en af casene fortæller en underviser, at det var særligt udfordrende at undervise på HG, da elevgruppen er væsentlig forskellig fra elever på HHX og STX, som hun også underviste på. "*Det er ikke min interesse at tage del i det sociale arbejde, som også er en del af HG. Jeg ønsker at være en faglærer*", fortæller en underviser.

En radikal tilgang til at øge samarbejdet omkring levering af undervisning på tværs af uddannelsesinstitutioner er at lave en samlet reform af ungdomsuddannelserne, der placerer dem under den samme lovgivning. Ved at ensrette lovgivningen, herunder taxameterordningen og fagbekendtgørelserne under en samlet pakke, vil samarbejde, ifølge flere, blive væsentligt nemmere. Dette forslag udtrykkes af flere uddannelsesledere på tværs af campustyperne samt enkelte kommunale repræsentanter. Der udtrykkes dog ligeledes en skepsis om, hvorvidt dette er et sandsynligt scenarie på den mellemlange bane, og der er ikke et indtryk af, at dette er et emne, der fylder meget i uddannelsesledernes bevidsthed.

Der ses også faglige samarbejder omkring kompetenceudvikling af lærergrupperne på tværs af uddannelser. Dette samarbejde har dog et begrænset omfang eksempelvis i forbindelse med afholdelse af foredrag. Flere lærere udtrykker dog en delt interesse i disse arrangementer. En lærer fra STX udtrykker, at "*de arrangementer, som foregår på campus om aftenen, ikke er velbesøgte. Når vi har fri, så tager vi hjem*".

Andre undervisere er glade for, at lærergruppen inden for deres faggruppe er blevet større, og ser samarbejdet mellem faggrupper på tværs af uddannelser som en gevinst både for underviserne og for eleverne. Der er også flere undervisere, som ikke har oplevet et fagligt samarbejde på tværs af uddannelserne endnu, men ser frem til, at det kommer i takt med, at campus bliver en større del af hverdagen, og at samarbejdet i højere grad formaliseres i ledergruppen.

5.3.3 A- og B-medlemskaber

Campusdannelserne er forskellige, og uddannelserne i campusserne har forskellige interesser. Derfor er der nogle uddannelser, som drager stor nytte af et tæt bygningsfællesskab eller samarbejde omkring udnyttelse af underviserressourcer, mens andre uddannelser ikke har en direkte interesse i, at campusfællesskabet fokuserer på disse aspekter.

I flere af casene består campus eksempelvis både af uddannelser, som ligger fysisk tæt ved siden af hinanden med hel eller delvis samlokalisering, mens andre uddannelser, som også indgår i campusfællesskabet, ligger et andet sted i byen eller kommunen. Disse uddannelser er typisk med i campussamarbejdet gennem den virtuelle campus. En uddannelsesleder forklarer, at der er "*A- og B-medlemmer af campus. De skoler, som ligger sammen er A-medlemmer, og de der ligger for sig selv er B-medlemmer.*" Og det fremgår, at tilknytningen til campus også påvirker graden af interesse eller i hvert fald, hvilke spørgsmål der har interesse. Overordnet gælder det for medlemmerne af virtuelle campusser, at det faglige

samarbejde omkring undervisningen ikke er et tema, som fylder i deres drøftelser. Her er det andre elementer, der har forrang.

Det er ikke alle uddannelser, som har samme interesse i at udvikle et stort samarbejde mellem uddannelserne. For disse uddannelser er deltagelse i campuserne eksempelvis begrundet i samarbejde omkring fastholdelse af elever i uddannelsessystemet, sikring af et bredt udbud af uddannelser, eller fordi man forventer, at brandet Campus gør ens egen uddannelse stærkere eller mere solid. Det kan dog være svært at se, hvordan den blotte tilstedeværelse af et campusfællesskab giver stærkere uddannelser, hvis ikke det understøttes af konkrete, gennemgående aktiviteter eller aftaler. En uddannelsesleder forklarer, at *"man kan ikke sige nej til begrebet Campus. Det er en positiv hensigtserklæring om nogle fælles mål, som vi også støttede, før campus eksisterede. Og vi har ikke ændret vores samarbejde på baggrund af campus"*. På den konkrete uddannelse ser lederen campussamarbejdet primært som en måde at få indflydelse i kommunen på. Campus giver ikke anledning til nye eller særlige samarbejds muligheder, som ikke var til stede før campus, og før som nu er det vigtigt, at alle uddannelserne samarbejder og har kendskab til hinanden.

Der kan også være tale om en modvilje mod en integration af forskellige uddannelser i et forsøg på at sikre sin egen identitet. Det er således ikke alle, som ønsker en væsentlig integration mellem uddannelserne, og flere undervisere udtrykker en vis utryghed i forhold til, om målet med campusdannelserne er at udviske de faglige skel, som er mellem uddannelserne. En underviser på STX udtrykker det pragmatisk, at *"en fuldstændig integration af elever på tværs af uddannelser er svær og heller ikke nødvendigvis ønskværdig. Under samme tag må der gerne være plads til forskelligheder uddannelserne imellem"*.

Afhængigt af, om man i campusregi har det som et mål at øge den faglige integration mellem uddannelserne, er det et hæmmende element, at der er stærke identiteter forbundet med de enkelte uddannelser.

Tabel 5.3 Opsummering vedr. fagligt samarbejde

Fremmende elementer	Hæmmende elementer
<ul style="list-style-type: none"> • Campus giver en platform til at drøfte samarbejde på tværs af skoler. • Den seneste overenskomst åbner op for flere samarbejds muligheder om undervisning af fag på tværs af uddannelser. • Viljestærke ledere finder vej til fagligt samarbejde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på byggesager og etablering af fysisk campus slører fokus på det faglige samarbejde. • Overenskomster og fagbekendtgørelser udfordrer samarbejdet om undervisning. • Manglende ønsker om faglig integration mellem uddannelser. • Konkurrence mellem uddannelsesinstitutionerne om de samme potentielle elever skaber mindre incitament til samarbejde om det faglige.
Anbefalinger	
<ul style="list-style-type: none"> • Hvis fagligt samarbejde er en prioritet i campussamarbejdet, så klargør, hvilke initiativer der bidrager til dette. • Koordination mellem uddannelsesledere kan være med til at sikre et bredt udvalg af valgfag og eventuelt fastholdelse af undervisere på smalle fag. • Flere oplever et behov for en politisk reform, der lægger ungdomsuddannelserne sammen under én lovgivning, eller at der udarbejdes en campuslovgivning, der ensretter fagbekendtgørelser, og dermed understøtter samlæsning af fag på tværs af uddannelser. 	

5.4 Studiemiljø og trivsel

Fokus på sociale sammenhænge, studiemiljø og elevernes trivsel er ekstra vigtigt, når uddannelser flytter ind ved siden af hinanden. Studiemiljøet kan med fordel sættes i fokus gennem tværgående aktiviteter som elevråd, indretning af fælles opholdssteder og sociale aktiviteter.

Studiemiljø og trivsel er et område, som er en naturlig del af de fleste ungdomsuddannelsers daglige arbejde. Der laves trivselsundersøgelser, arrangeres sociale arrangementer og fester og fokuseres på, at eleverne er glade for at gå på uddannelsen. Når en uddannelse går i samarbejde med andre uddannelser i en campusdannelse, er der nye aspekter af studiemiljøet og trivslen, der bliver aktuelle. I hvilken grad skal eleverne integreres socialt på tværs af uddannelserne? Skal der afholdes fælles arrangementer, hvor alle inviteres til at deltage, eller er det bedre at holde fast i de enkelte uddannelsers selvstændige individuelle identitet? Og hvad med den uformelle kontakt, der opstår ved, at man har til huse på den samme matrikel, selvom man ikke har undervisning sammen? De opstillede hypoteser er, at campusdannelse er med til at:

- Skabe et bedre studiemiljø og øget trivsel gennem fagligt samarbejde på tværs af uddannelser/studieretninger, mulighed for at samarbejde i fælles fysiske rammer og om fælles sociale aktiviteter samt et samarbejde om vejledning og fastholdelse på tværs af uddannelser/studieretninger.

Etableringen af et fysisk campusområde kræver, at man fra de enkelte uddannelsers side fokuserer bredere på studiemiljø end tidligere. Lederne spiller en central rolle i forhold til at aftale konkrete samarbejder med hinanden, hvis der er tale om en campus bestående af selvstændige uddannelser. Underviserne bærer ligeledes en væsentlig del af ansvaret, da de til daglig er i kontakt med eleverne og understøtter italesættelsen af, hvori fællesskabet mellem uddannelserne består.

De tre campustyper er væsentligt forskellige i forhold til aspekterne omkring studiemiljø og trivsel. Fusionscampusser forventes at have et naturligt fokus på studiemiljø og trivsel på tværs af uddannelserne, da de eksisterer som en samlet enhed. Omvendt er det ikke forventet, at uddannelsesinstitutioner i virtuelle campusser har en indgående interesse i at udvikle studiemiljøet ud fra et tværgående perspektiv. Disse forventes primært at fokusere på deres egen institution. Campusserne, som består af samlokalisering, selvstændige uddannelsesinstitutioner, har derimod både incitament til at arbejde for et godt studiemiljø internt og på tværs af uddannelserne. Det kræver derfor, at de samlokalisering uddannelsesinstitutioner vælger, om trivsel og studiemiljø *på tværs af uddannelserne* har prioritet eller ej.

I det følgende afsnit beskrives tiltag for at fremme et godt studiemiljø på tværs af uddannelser og de erfaringer, som campusserne har gjort for at styrke trivsel og miljø gennem fælles rammer og sociale aktiviteter.

5.4.1 Fælles fysiske rammer er en forudsætning for fælles identitet

Forudsat at målet for campus er et studiemiljø, hvor eleverne også integreres på tværs af uddannelser og samler sig omkring en fælles campusidentitet, lader det til, at fælles fysiske rammer og faciliteter er en forudsætning. Der observeres ikke en tværgående campusidentitet blandt de uddannelsesinstitutioner, der kun er med i det virtuelle fællesskab. De fælles arealer er med til at gøre, at eleverne faktisk føler sig som en del af et fælles uddannelsesmiljø med et fællesskab, der strækker sig ud over den enkelte uddannelse. Rammer kan dog ikke klare det alene. Det er også nødvendigt, at aktiviteter, styret eller organiseret af uddannelserne, faktisk får eleverne til at engagere sig i studiemiljøet.

Fælles fysiske rammer er dog ikke ensbetydende med, at man også ser en øget integration af elevgrupperne mellem to eller flere uddannelser. En underviser fra HHX udtrykker det således, at *"bare fordi man bor sammen, betyder det ikke, at man laver ting sammen. Vores erfaring er, at de ikke blander sig med hinanden"*. Der skal mere til end den blotte tilstedeværelse. En anden underviser, fra en anden campus, forklarer om et fælles cafeteriaområde, at *"de blander sig ikke med hinanden derovre [red, i cafeteriaet]. Der er elever fra de forskellige skoler, men de sidder hver for sig og snakker ikke med hinanden"*.

En anden, mere uheldig, konsekvens af fælles fysiske rammer kan også være stridigheder mellem elevgrupper på tværs af uddannelserne. En campus har indsat vagtpatruljer i campusområdet for at imødegå slåskampe og andre genstridigheder mellem elevgrupper fra forskellige uddannelser. Det skyldes erfaringer med, at der i forbindelse med fredagsarrangementer opstod slagsmål mellem grupper af elever.

En udfordring for flere af de inddragede campusdannelser er, at de stadig er i gang med en udviklings- og byggefase. De fælles fysiske rammer er slet ikke klar til at understøtte integrationen i højere grad. Disse campusser må i stedet forankre tværgående aktiviteter i de eksisterende bygninger.

Fælles campusidentitet er ikke nødvendigvis målet for de enkelte campusser. En leder fra en etableret campus fortæller, at *"eleverne begynder efterhånden at vide, hvad campus betyder efter flere år. Men de identificerer sig stadig ikke med campus. De går på deres egen uddannelse og ikke på campus. Campus er dog med til at nedbryde fordommene omkring hinanden – også mellem lærerne fra de forskellige uddannelser"*. En del af målet med campus formuleres således ikke som at nedbryde identiteter særegne for den enkelte uddannelse, men snarere at nedbryde fordomme omkring hinanden og at lære at leve sammen og udnytte hinandens styrkesider.

Der er endvidere uddannelsesledere og undervisere, som mener, at studiemiljø og trivsel overhovedet ikke bør være et fælles tema på tværs af uddannelser, men snarere et emne, der håndteres bedst af uddannelsesinstitutionerne hver især. Dette ses særligt blandt de uddannelser, som alene er med i det virtuelle campussamarbejde og dermed ikke er en del af et fysisk campusfællesskab. De fokuserer på det virtuelle campussamarbejde, som i højere grad centrerer sig om samarbejde på ledelsesniveau blandt uddannelserne, snarere end samarbejde mellem eksempelvis undervisere. En del af lederne fra disse uddannelser ser ikke en yderligere social integration af elevgrupperne som en væsentlig del campussamarbejdet.

5.4.2 Sociale aktiviteter

Studiemiljøet forstærkes gennem de sociale aktiviteter, der arrangeres på tværs af uddannelserne. De sociale aktiviteter ses som en del af det at indgå i et campusfællesskab, men

foregår samlet set kun i begrænset omfang. Enkelte steder ses mange aktiviteter, mens der for de fleste steder er et væsentligt begrænset omfang af aktiviteter, som går på tværs af uddannelserne.

De sociale aktiviteter centrerer omkring de uddannelser, der i campus er helt eller delvist samlokaliserede. Tendensen til at placere uddannelserne tæt op ad hinanden er dermed også medvirkende til, at man iværksætter og fortsætter tværgående aktiviteter i højere grad end i de virtuelle campusser.

Blandt aktiviteterne ses både mere fagligt orienterede aktiviteter som fælles elevråd med repræsentanter fra forskellige uddannelser, innovationscamps og foredrag til mere rekreative aktiviteter, som fælles fester, koncerter og idrætsarrangementer.

Flertallet af uddannelsesledere og undervisere understreger, at de sociale aktiviteter er gode for udviklingen af et studiemiljø i byen og på campus. De fortæller, at arrangementerne er med til at skabe nye relationer på tværs af uddannelsesskel og med til at fjerne fordomme, som man måtte have om hinanden. De understreger dog også, at sociale aktiviteter ikke er en mirakelkur, der med ét får grupperne til at smelte sammen. Eleverne er stadig mest sammen med deres egne klassekammerater, og sådan forventes det også at blive ved med at være. Det er derfor væsentligt, at såfremt studiemiljø på tværs af uddannelser er prioriteret af uddannelsesinstitutionerne i campus, at man aktivt arbejder for understøttelse og udbygning af de sociale relationer.

Ligesom med de fælles arealer er det ikke altid nok at skabe rammerne. Man skal også aktivt indgå i aktiviteten som leder og underviser, hvis man gerne vil understøtte initiativet over for de unge. En lærer forklarer, at *"i år havde [red, arrangementet] ikke særlig stort fremmøde. Alle eleverne var inviterede, men der var vist ikke så mange, der kom. Der manglede også opbakning blandt lærerne"*.

En måde at imødegå denne udfordring kunne være et øget fokus fra ledelsens side omkring vigtigheden af de sociale aktiviteter. I hvert fald, hvis dette er en prioritet fra ledelsens side.

5.4.3 Ringetider, køreplaner og cykelafstande

Flere undervisere fortæller, at lokalmiljøets infrastruktur og offentlige transport spiller en væsentlig rolle i forhold til liv på campus, efter at undervisningen slutter, eller i forbindelse med aktiviteter, hvor elever skal bevæge sig fra en skole til en anden.

Eksempelvis kan det være en udfordring at få elever fra uddannelser, som ikke ligger i forbindelse med campusbyggerierne, til at deltage i større fælles arrangementer på tværs af uddannelser, hvis de skal bevæge sig længere afstande for at deltage.

Tilsvarende udtrykker flere, at køreplanen er en væsentlig faktor i forhold til at holde eleverne på skolen efter sidste time. Det er en reel udfordring, da man kan risikere, at bussen kører, inden sidste time er afsluttet, og man som elev derfor skal vælge mellem at pjække fra timen eller komme væsentligt senere hjem. De sociale miljøer bestående af frivillige aktiviteter efter skoletid er afhængige af, at eleverne kan komme derfra igen, efter aktiviteten.

Det er også et billede, der præger undervisernes tilstedeværelse på campus, dog i mindre grad end for eleverne. En underviser på en skole, der ikke ligger i forbindelse med campusbyggeriet, fortæller, at *"man smutter ikke lige op på cyklen og kører derud. Selvom der kun er 5-10 minutter, så kører man hjem i stedet, hvis ikke man er påkrævet at skulle være"*

der". På samme måde forklarer en anden underviser, at selv korte afstande er med til at forhindre fornemmelsen af fællesskab.

Et næsten entydigt billede fra casebesøgene var, at campusserne har fået en stærkere stemme samlet, end de havde hver for sig. Og at denne stemme kan bruges, når der skal forhandles om køreplaner med trafiksselskaberne. Det er dog ikke alle campusser, som endnu har haft held til at få en køreplan, der er ideel. Det er derfor en fortsat kamp, som campus ofte tager i samarbejde med kommunerne. Dette er derfor et oplagt emne at kæmpe for i fællesskab.

Tabel 5.4 Opsummering vedr. studiemiljø og trivsel

Fremmende elementer	Hæmmende elementer
<ul style="list-style-type: none"> Sociale aktiviteter på tværs af uddannelsesinstitutioner er med til at nedbryde fordomme omkring hinanden. Fællesarealer på tværs af uddannelser bidrager til, at elever og undervisere lærer hinanden bedre at kende, men det kan ikke stå alene. 	<ul style="list-style-type: none"> Der kan opstå gnidninger mellem elevgrupper, når uddannelserne placeres ved siden af hinanden. Uhensigtsmæssig infrastruktur, såsom ukoordinerede ringetider og køreplaner, er hæmmende for etablering af et godt studiemiljø efter endt skoledag. Hvis ledelse og undervisere ikke bakker op omkring tværgående aktiviteter, smitter det af på eleverne. En fælles campusidentitet kan nedbryde de enkelte uddannelsers særegne identitet.
Anbefalinger	
<ul style="list-style-type: none"> Såfremt studiemiljø og trivsel anses for at være et fælles anliggende, bør campusserne igangsætte og vedligeholde sociale aktiviteter på tværs af uddannelser for at skabe et bedre studiemiljø. Campus og kommunen bør i fællesskab arbejde for god infrastruktur og gode offentlige transportmidler til og fra campus. Campusledelsen bør bakke tydeligt op omkring tværgående aktiviteter, såfremt et bedre studiemiljø på tværs af campus har prioritet. Såfremt studiemiljø og trivsel ikke anses for at være et fælles anliggende, bør campusserne undlade at opstille det som et mål i deres strategi og i stedet styrke studiemiljø og trivsel på de enkelte uddannelser. 	

5.5 Brobygning, overgange og frafald

Tæt samarbejde mellem 10. klassecentre, UU-vejledere og mellem vejledere på forskellige uddannelser giver øget fokus og et bedre resultat i forhold til at sikre elevernes overgang fra grundskolen til ungdomsuddannelse, imellem ungdomsuddannelser og i tilfælde af frafald fra en uddannelse.

Brobygning, overgange og frafald er centrale begreber i campussernes bevidsthed og en del af selve formålet med campus. Her forstås opgaven i at skabe sammenhæng mellem grundskolen og ungdomsuddannelserne, både fra 9. og 10. klasse, sikringen af gode overgange fra én uddannelse til en anden som følge af et fejlvalg eller fastholdelse af elever i uddannelsessystemet, så de ikke falder fra til ledighed. De opstillede hypoteser er, at campusdannelse er med til at:

- Skabe smidigere uddannelsesskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for elever, som ønsker at ændre studieretning gennem de allerede etablerede fælles fysiske og sociale rammer mellem studieretningerne og et samarbejde om vejledning og fastholdelse på tværs af studieretninger.

Selvom de seks cases er væsentligt forskellige i deres organisering og graden af etablering, er opgaven omkring fastholdelse af eleverne i uddannelsessystemet en vigtig del af både ledernes og kommunernes fokus. Et vellykket (sam)arbejde stiller krav til hele organisationen – fra kommunen, til uddannelsesledelsen, vejledere og lærere.

Det er ikke forventet, at campusser, der endnu er 'på vej', har etableret et samarbejde omkring brobygning, overgange og vejledning, som følge af det nye samarbejde. Omvendt forventes det, at veletablerede campusser har et solidt samarbejde omkring denne opgave.

I det følgende afsnit beskrives de fremmende elementer, som campusserne har oplevet gennem samarbejde i campusregi samt de udfordringer, som opstår.

5.5.1 Brobygning mellem grundskole og ungdomsuddannelse

Et tæt samarbejde omkring brobygningen fra grundskolen til ungdomsuddannelse eller mellem ungdomsuddannelser er en vigtig forudsætning for, at overgangen er en succes for den unge. Det er en konklusion, som såvel uddannelsesledere som undervisere og vejledere beretter om.

I de undersøgte campusdannelser tager samarbejdet form på forskellig vis. Nogle campusser har deciderede vejledningscentre, hvor kommunens UU-vejledere har faste pladser sammen med uddannelsernes egne vejledere, nogle har placeret 10. klasser eller 10. klassecentre i forbindelse med campusbyggeriet, og andre har opbygget tætte relationer med de øvrige uddannelsesinstitutioner.

En af årsagerne til, at placeringen af 10. klasse i tæt forbindelse med campus anses som en fordel, er, at det åbner elevernes øjne for de andre muligheder, der er for at tage en ungdomsuddannelse. Det er en gevinst, hvis man kan få de unge til at sprede sig på uddannelserne, da man i eksempelvis landkommunerne har en stor efterspørgsel efter arbejdskraft

inden for de erhvervsfaglige uddannelser. En uddannelsesleder beskriver, at "*placeringen af 10. klasse (på campus, red) også er med til at vise de unge, at de kan tage en erhvervsuddannelse og ikke kun STX efter 10.*"

Der er dog enkelte, som udtrykker bekymring for det modsatte, nemlig at hvis 10. klasserne placeres i tæt forbindelse med campusdannelser, bliver det konkurrenceforvridende for uddannelser, som ikke ligger i forbindelse med campus, da eleverne naturligt vil søge derhen, hvor de kender miljøet.

5.5.2 Fælles vejledningscentre

Flere af casene beskriver samarbejdet mellem UU-vejledere og uddannelserne og mellem vejledere fra forskellige uddannelser i fælles vejledningscentre som et væsentligt fremskridt som følge af etableringen af campus. Formålet med at have et fælles vejledningscenter eller et fastlagt samarbejde er, at vejlederne har kendskab til alle uddannelserne inden for campus og formår at se muligheder for eleven. Man kender også hinanden bedre. Og det forbedrede samarbejde skal være med til at fastholde eleverne i uddannelse, når de ønsker at skifte eller droppe ud. Som en uddannelsesleder siger, "*når de først er kommet ind, så må de ikke kunne slippe væk, før de har fået en eller anden uddannelse*".

En underviser fortæller tilsvarende, at "*der er en del elever, der skifter. Og jeg går ud fra, at det er blevet nemmere. Jeg oplever det i hvert fald ikke som problematisk. Snarere at lærerne godt kan tale sammen nu i forbindelse med et skifte. Eleverne har jo samme vejleder*".

Og der er klare indikationer på, at tætte samarbejder – også dem, hvor man ikke har slået alle vejledningerne fysisk sammen – er med til at hjælpe eleverne i deres overgange. "*Campus har haft betydning for det daglige samarbejde (omkring overgange, red). Eksempelvis hvis vi har en elev på teknisk skole eller 10. klasse, som mistrives, ringer vi rundt til hinanden og siger, at vi har en elev, der måske passer bedre på deres skole. Eleverne bliver forbavsede over, at vi ringer til dem for at høre, om vi kan hjælpe dem med at komme videre. Campus har været med til at bygge tryghed og har været med til at bygge bro, når nogen falder ud*", fortæller en uddannelsesleder.

I casene er der flere konkrete eksempler på, at UU-vejlederne har deres daglige gang på campusarealer. Både som en del af 10. klassecentre eller som en del af fælles vejledningscentre for campusområdet. De oplever, at der generelt er et godt samarbejde med UU, og at det tætte samarbejde er en fordel både for undervisere og for eleverne.

5.5.3 Jobcenteret

I enkelte af casene er kommunen også til stede på campusområdet gennem enten en fast tilstedeværelse af sagsbehandlere og rådgivere fra arbejdsmarkedsforvaltningen og jobcenteret eller gennem formaliserede aftaler omkring uddannelseshjælp og forløb for ledige.

En kommunal interviewperson forklarer, at "*der er gensidig benefice i, at jobcenteret har til huse på campus. Det er med til at skabe et sikkerhedsnet for borgerne*".

Flere af campusserne forklarer endvidere, at samarbejde med forvaltningerne om den kommunale arbejdsmarkedsindsats stadig er under udvikling, og at der er forventninger om, at samarbejdet udvides med tiden.

Tabel 5.5 Opsummering vedr. brobygning, overgange og frafald

Fremmende elementer	Hæmmende elementer
<ul style="list-style-type: none">• Et tæt samarbejde omkring vejledningsfunktionen lader til at give synergieffekter på tværs af uddannelserne.• Et tæt samarbejde med kommunale funktioner, som UU eller jobcenteret er med til at gøre indsatser nemmere.	<ul style="list-style-type: none">• Risiko for, at kommunen behandler uddannelser, som ikke ligger i forbindelse med et campusbyggeri, anderledes end uddannelser, der gør, eksempelvis gennem UU eller 10. klassecentre.
Anbefalinger	
<ul style="list-style-type: none">• Uddannelsesinstitutioner, der indgår i et samlokalisierende fællesskab, kan med fordel enten oprette et fælles vejledningscenter eller på anden vis sikre et tæt samarbejde mellem vejledere fra de forskellige uddannelser.• Find en organisatorisk løsning, der sikrer, at uddannelserne i campus har et godt og praktisk samarbejde med kommunale aktører som UU, 10. klasse og jobcenter, eksempelvis gennem etablering af fast tilstedeværelse på campus.	

5.6 Fastholdelse

Uddannelserne er samlet set blevet bedre til at fastholde deres elever i uddannelse, og frafaldet er mindsket. Registeranalyser viser ikke et klart billede af, at campusser er med til hverken at styrke eller svække fastholdelsen. Det skyldes dog delvist, at der endnu ikke eksisterer tilstrækkelig data til at undersøge tesen tilbundsgående.

"Man snakker om, at det er lettere at forlade et studie, end det er at forlade et socialt fællesskab", fortæller et direktionsmedlem fra en af campuskommunerne. Det er et af grundlagene for, at man ønsker at skabe et campusfællesskab, hvor man kan skifte uddannelse uden at miste sit sociale fællesskab. Campus skal være med til at fastholde eleverne i uddannelsessystemet, selv når de ønsker at stoppe på en uddannelse. Spørgsmålet er, om der er grundlag for at konkludere, at campusfællesskaber er bedre til at fastholde elever end andre uddannelser?

For at belyse dette gennemføres der registerbaserede analyser. Særlig relevant er det at belyse omfanget af unge, der gennemfører en ungdomsuddannelse, da frafaldet på ungdomsuddannelserne – især på de erhvervsfaglige ungdomsuddannelser – er højt og samfundsøkonomisk dyrt¹⁹, og da det forventes, at campusdannelse kan være med til at skabe grundlag for en styrket indsats i forhold til fastholdelse af unge i uddannelse.

Dette afsnit viser resultatet af disse registerbaserede analyser.

5.6.1 Registerdata

For at undersøge omfanget og udviklingen i fastholdelsen anvendes individbaserede data fra Danmarks Statistik. Data stammer fra benchmarkinganalyser af de danske ungdomsuddannelser støttet af Rockwool Fonden²⁰.

Udgangspunktet for databearbejdningen er, at alle de individer, der påbegyndte en gymnasieuddannelse eller en erhvervsuddannelse i perioden fra 2002 til 2011, er identificeret. Der er indsamlet data til og med 2012. Data for 2012 er dog ikke taget med i delanalysen, da 2012-tallene overvurderer fastholdelsen. Dette skyldes, at eleverne ikke har haft alle de tilgængelige år til at falde fra. Effekten vil derfor være højere end realiteten.

Ved at koble disse data til andre registre har det ikke kun været muligt at afgøre, om de pågældende elever har gennemført eller afbrudt den uddannelse, de er påbegyndt. Det er også muligt at se, hvordan de pågældende elever har klaret sig i folkeskolen, samt hvilken uddannelse og indkomst elevernes forældre havde.

Endvidere er det kun de elever, der var 20 år eller derunder ved påbegyndelsen af ungdomsuddannelsen, der indgår i data. De "ældre" elever, som mange af uddannelsesinstitutionerne også optager, herunder VUC, er altså ikke inkluderet i data. Dette betyder, at en del af den relevante målgruppe ikke inddrages i delanalysen, hvilket er beklageligt. Til gen-

¹⁹ AE og DI, 2013: Kortlægning af veje og omveje i uddannelsessystemet.

²⁰ Wittrup et al, 2014. Kapitel 8. Fastholdelse. Hvad har betydning for omfanget af frafald? I: Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne. Syddansk Universitetsforlag.

gæld sikres der, at målgruppen er fuldt sammenlignelig på tværs af alle uddannelserne. Der er således tale om en meget homogen population²¹.

Data består således af sammenlignelige data på tværs af de inkluderede campusdannelser, hvilket er en styrke i forhold til analysens udsigelsesgrad.

5.6.2 Fastholdelse

Figur 5.1 nedenfor viser udviklingen i fastholdelsen på de undersøgte campusdannelser og på landsplan for de elever, der påbegyndte uddannelsen i perioden 2002-2011. Fastholdelse er her målt som fastholdelse på, eller gennemførelse af, den konkrete uddannelse. Fortsættelse af uddannelsen på en anden uddannelsesinstitution tæller således ikke som frafald. Forsinkelse tæller heller ikke som frafald²².

Gruppen af "færdigetablerede campusdannelser" omfatter campusdannelser, hvor et formaliseret campussamarbejde har eksisteret i en årrække (etableringsår er vist i figur 5.1). Gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej" dækker over campusdannelser, som er etableret for nylig (Lemvig Gymnasium) eller er undervejs (Campus Tønder)²³. Derudover er det vigtigt at være opmærksom på, at landstallene, ligesom tallene for campusdannelserne, omfatter både gymnasieelever og erhvervsskoleelever.

Det fremgår af figur 5.1, at udviklingen i fastholdelsen for begge grupper af campusdannelser har fulgt tendensen på landsplan. Fastholdelsen har været for nedadgående i perioden fra 2002 til 2005, hvorefter der kan observeres en kontinuerlig stigning i fastholdelsen. I slutningen af perioden ses der dog et mindre fald i fastholdelsen på de nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej og på landsplan.

Først og fremmest ses det af figuren, at data hverken kan siges at tale for eller imod en tese om, at campusdannelse kan have positiv betydning for uddannelsesinstitutionernes evne til at fastholde eleverne i uddannelsessporet. Data er ikke aktuelle nok set i forhold til etableringsåret for de undersøgte campusdannelser. Det er værd at huske på, at der ikke er tale om campusser endnu for de år, som går forud for etableringen. Det er kun for Campus Grindsted, at fastholdelsen kan følges i en årrække efter etablering af campussamarbejdet.

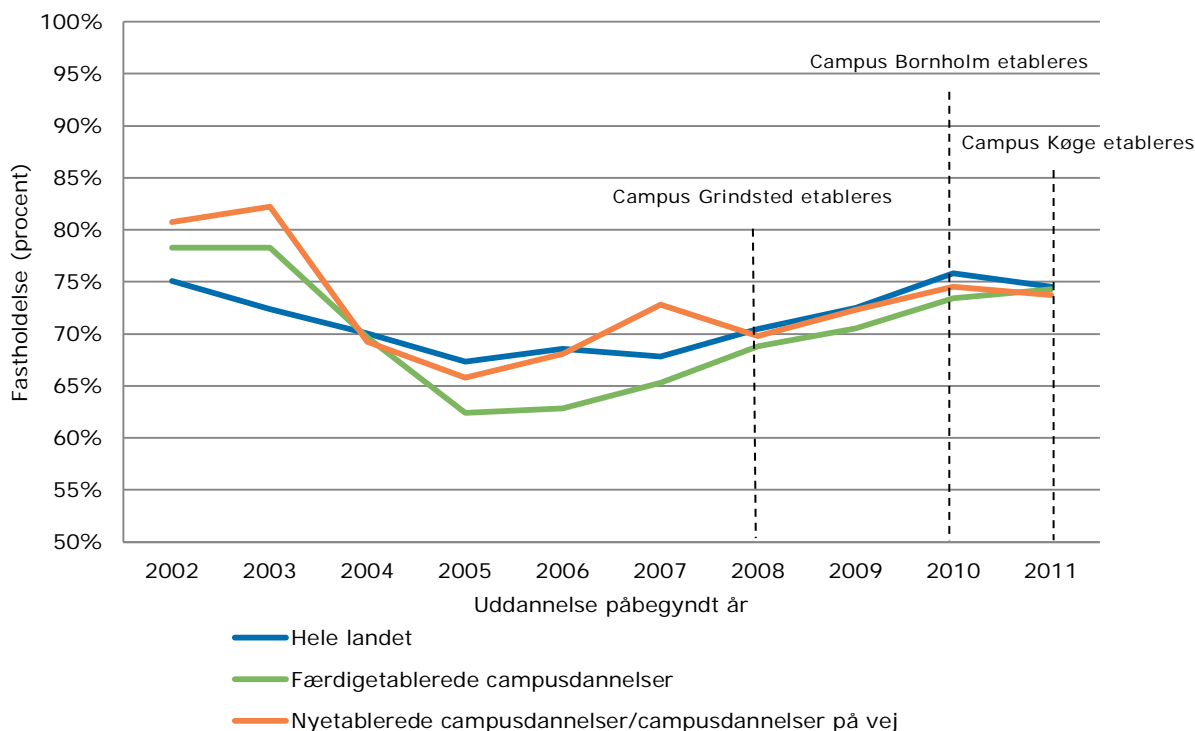
Det ses desuden af figuren, at stigningen i fastholdelsen er indtrådt før etableringen af de undersøgte campusdannelser: Fastholdelsen begyndte at stige i 2005/2006, mens Campus Grindsted som den første af de undersøgte campusdannelser først etableres i 2008. Dermed ikke sagt, at campusfællesskabet ikke kan have understøttet fastholdelsesindsatsen blandt uddannelsesinstitutionerne. Der er blot ikke noget i tallene, som indikerer, at campusdannelse har været en medvirkende faktor til at vende stigende frafald til stigende fastholdelse. Det stigende frafald i begyndelsen af 2000'erne kan dog have været kimen til tanker om et campussamarbejde mange steder.

²¹ Undervisningsministeriet har data tilgængelig, som muliggør inddragelse af ét yderligere år i forhold til beregning af fastholdelse. KORA har valgt at benytte Rockwool Fondens data alligevel, da dette for det første gør data mere sammenlignelig med analysen af fastholdelseeffekten, som ikke kan beregnes ud fra Undervisningsministeriets data, for det andet, fordi data er valideret i forbindelse med den tidligere analyse, hvilket mindsker usikkerhederne forbundet med anvendelse af data fra skoleåret 2011-2012.

²² For erhvervsuddannelserne tæller et afbrudt hoveduddannelsesforløb dog som frafald, uanset om eleven eventuelt senere gennemfører et andet hovedforløb.

²³ Campus Næstved indgår ikke i gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej". Campussamarbejdet i Næstved består af uddannelsesinstitutioner med en stor andel elever over 20 år, hvilket ikke er inkluderet i data.

Figur 5.1 Fastholdelse på ungdomsuddannelser



Note: Gruppen af "færdigetablerede campusdannelser" omfatter Campus Bornholm, Campus Grindsted²⁴ og Campus Køge²⁵. Gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej" omfatter Lemvig Gymnasium og Campus Tønder²⁶. Både Lemvig Gymnasium (som fusioneret enhed) og Campus Tønder er etableret efter 2011. Tallene for Campus Næstved er ikke indeholdt i gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej".

5.6.3 Fastholdelseseffekt

Som beskrevet ovenfor, er data desuden koblet på en måde, så det er muligt at se, hvordan de pågældende elever har klaret sig i folkeskolen, samt hvilken uddannelse og indkomst elevernes forældre havde. Oplysninger om socioøkonomiske forhold og elevernes faglige niveau i grundskolen gør det muligt at identificere den enkelte uddannelsesinstitutionens fastholdelseseffekt, det vil sige evnen til at fastholde eleven på uddannelsen, der ikke kan tilskrives elevens karakteristika eller tilfældig variation. Figur 5.2 viser fastholdelseseffekten for de elever, der påbegyndte uddannelsen i perioden fra 2002 til 2010, hvor 2002-2004 viser effekten for de elever, der påbegyndte uddannelsen fra 2002 til 2004 og så fremdeles for de to øvrige perioder.

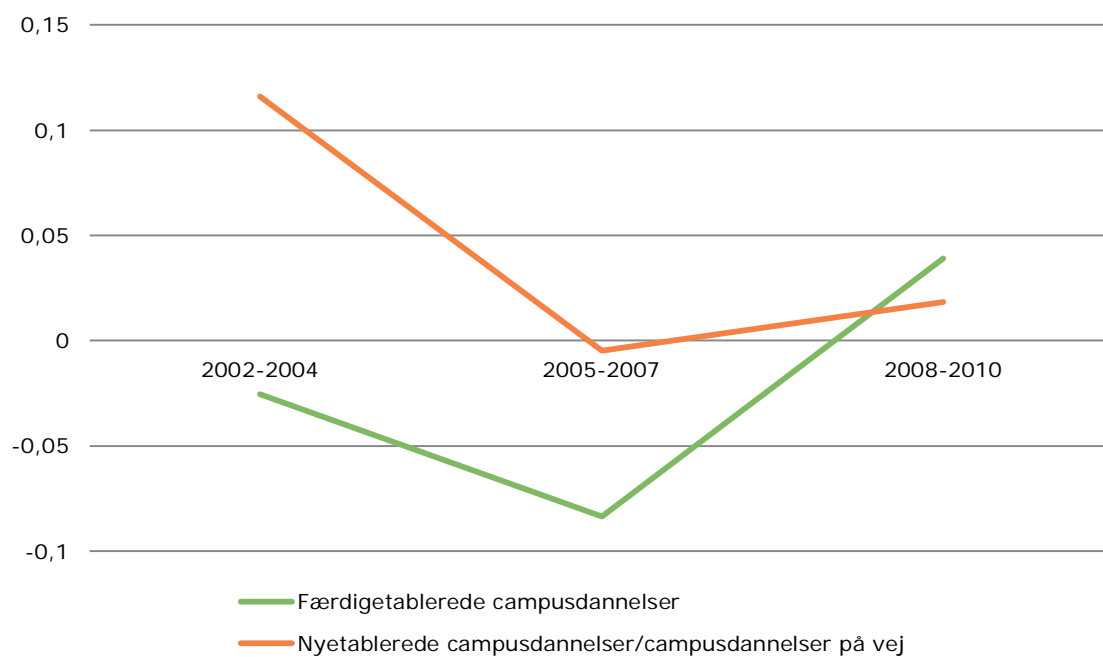
Som det fremgår af figuren, er uddannelsesinstitutionerne i slutningen af den undersøgte periode bedre til at fastholde eleverne i uddannelse, end man kunne forvente på baggrund af deres faglige og socioøkonomiske udgangspunkt. Figuren viser desuden, at det især er uddannelsesinstitutionerne, der tilhører gruppen af "færdigetablerede campusdannelser", som (fra et relativt lavt udgangspunkt) har formået at styrke sin reelle evne til at fastholde eleverne.

²⁴ Campus Grindsted omfatter her SOSU Esbjerg, Grindsted Gymnasium & HF, Landbrugsskolen, Erhvervsgymnasiet og Syddansk Erhvervsskole. VUC og produktionsskolen er ikke med, da der ikke findes data herfor.

²⁵ Campus Køge omfatter her Køge Handelsskole og EUC Sjælland. SOSU Sjælland, produktionsskolen, VUC og Køge Gymnasium er således ikke med. SOSU Sjælland og Køge Gymnasium er ikke en del af samlokaliseringen, og der findes ikke data for VUC og produktionsskolen.

²⁶ Campus Tønder omfatter EUC Syd og Tønder Handelsskole. VUC er ikke med, da der ikke findes data herfor.

Figur 5.2 Fastholdelseeffekt på ungdomsuddannelser



Note: Gruppen af "færdigetablerede campusdannelser" omfatter Campus Bornholm, Campus Grindsted og Campus Køge. Gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej" omfatter Lemvig Gymnasium og Campus Tønder. Tallene for Campus Næstved er ikke indeholdt i gruppen af "nyetablerede campusdannelser/campusdannelser på vej".

6 De seks cases – kort fortalt

I den tværgående analyse er de enkelte campusser anonymiseret. I de følgende afsnit præsenteres hver af de seks campusser kort gennem casebeskrivelser for at give et blik ind i organiseringen af de enkelte steder samt tilvejebringe konkrete erfaringer fra deres campusdannelse. Casebeskrivelserne er bygget op omkring følgende temaer:

- Organiseringstype
- Formål og visioner
- Campussamarbejdets karakter og omfang
- Kommunens rolle
- Fastholdelse og tilgang
- Særlige elementer

Beskrivelserne er relativt objektive og uden analyse af tiltagenes effekt. Punktet vedrørende 'Særlige elementer' er dog en kort analyse af de særligt fremmende eller hæmmende elementer i den konkrete campusdannelse.

Tre hypoteser vedrører de enkelte campusseres udvikling og behandles deskriptiv i det følgende. Det er en forventning på mellemlang sigt, at campus er med til at:

- Skabe øget tilgang på uddannelserne gennem bedre og mere varierede uddannelsesudbud, et bedre studiemiljø samt øget trivsel og smidigere uddannelsesskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for eleverne.
- Sikre en højere fuldførelsesprocent gennem bedre og mere varierede uddannelsesudbud, et bedre studiemiljø og øget trivsel samt smidigere uddannelsesskift og overgange fra grundskole til ungdomsuddannelse for eleverne.
- Skabe flere praktikpladser gennem et øget samarbejde med virksomheder og øvrige eksterne relationer.

I casebeskrivelserne sammenlignes campusserne med landsgennemsnittet for fastholdelse. Der er i denne sammenligning ikke kontrolleret for andelen af forskellige uddannelsestyper. Det vil sige, at vægtningen af eksempelvis EUD og gymnasiale uddannelser ikke nødvendigvis er lige, ligesom der ikke er taget højde for de forskellige indgange på EUD. For hver campus er de inkluderede uddannelser beskrevet i en note.

Det har ikke været muligt at afdække udviklingen i antallet af praktikpladser. Det forventes, at campus over tid vil have mulighed for at påvirke antallet af praktikpladser, såfremt der skabes et samarbejde omkring dette, særligt i forbindelse med campusser, der har EUD.

De seks casebeskrivelser er blevet sendt til validering i campusserne blandt campuskoordinatorer eller uddannelsesledere. Der er modtaget kommentarer fra fem ud af seks campusser, mens den sidste ikke havde yderligere kommentarer til beskrivelsen. Kommentarerne er taget i betragtning i forbindelse med den endelige redigering.

6.1 Campus Bornholm



Campustype	Fusionscampus (uddannelserne endnu ikke samlokaliserede)
Organisering	Fusioneret enhed
Beliggenhed	Bornholms Regionskommune: Landkommune Region Hovedstaden
Etableringsår	2010
Etableringsstatus	Færdigetableret med en forventet samlokalisering i 2017
Formål med campusdannelse	Fastholde uddannelsesudbuddet på Bornholm
<i>Deltagende institutioner:</i> Campus Bornholm	Fagudbud STX, HHX, HF, HTX, EUD, VUC/VEU

6.1.1 Organiseringstype

Campus Bornholm blev etableret i 2010 ved en fusion af det tidligere Bornholms Gymnasium, Bornholms Erhvervsskole & Erhvervs gymnasium og VUC Bornholm. Campus Bornholm er fusioneret fuldt administrativt og har således fælles administration, økonomiafdeling samt personale- og lønpolitik.

Direktøren for Campus Bornholm varetager den daglige ledelse af skolen og er ansvarlig over for bestyrelsen. Campus er inddelt i en erhvervsrettet uddannelsessøjle og en gymnasial uddannelsessøjle under direktøren. Disse ledes af to uddannelseschefer; en uddannelseschef for erhvervs-, voksen- og efteruddannelserne og en uddannelseschef for de gymnasiale uddannelser, der begge refererer direkte til direktøren. I praksis er den daglige drift uddelegeret til uddannelsesledere. Uddannelsesledere har ansvaret for den daglige drift på en eller flere af Campus Bornholms specifikke uddannelser og refererer til uddannelsescheferne. Uddannelseslederne udgør skolens operative ledelse. Endvidere har direktøren en stabsenhed, som ledes af økonomi- og administrationschefen.

Det fusionerede Campus Bornholm forventes samlokaliseret i 2017. Det igangværende campusbyggeri vil imidlertid ikke alene samlokalisere det fusionerede Campus Bornholm. Det forventes at danne grundlag for et bygningsfællesskab mellem alle øens ungdomsuddannelser og videregående uddannelser. Således vil et bygningsfællesskab potentielt blive etableret i 2017 mellem det fusionerede Campus Bornholm, Bornholms Sundheds- og Sygeplejeskole, Professionshøjskolen UCC's uddannelser på Bornholm og Professionshøjskolen Metropols uddannelser på Bornholm.

6.1.2 Formål og visioner

Campus Bornholms mission og vision er blandt andet beskrevet i deres *Strategi 2014-2018*. Formålet med campusdannelsen er at fastholde uddannelsesudbuddet på Bornholm i en situation med faldende elevgrundlag. Campus Bornholm blev etableret dels for at sikre øen mod uddannelseslukninger og dels for at sikre økonomisk rentable uddannelser.

6.1.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

Der er en vis deling af undervisningsressourcer mellem de samlokaliserede gymnasiale uddannelser STX og HF, dog kun i begrænset omfang. At alle uddannelserne på Campus

Bornholm endnu ikke fysisk er samlokaliserede, besværliggør, ifølge interviewpersonerne, deling af undervisere på tværs af uddannelserne. Efter samlokaliseringen forventes et øget samarbejde omkring den faglige udvikling på tværs af uddannelserne. Når de nye campusbygninger står færdige, vil der på tværs af Campus Bornholms uddannelser være fælles lærerværelse, kantine og klasselokaler.

6.1.4 Kommunens rolle

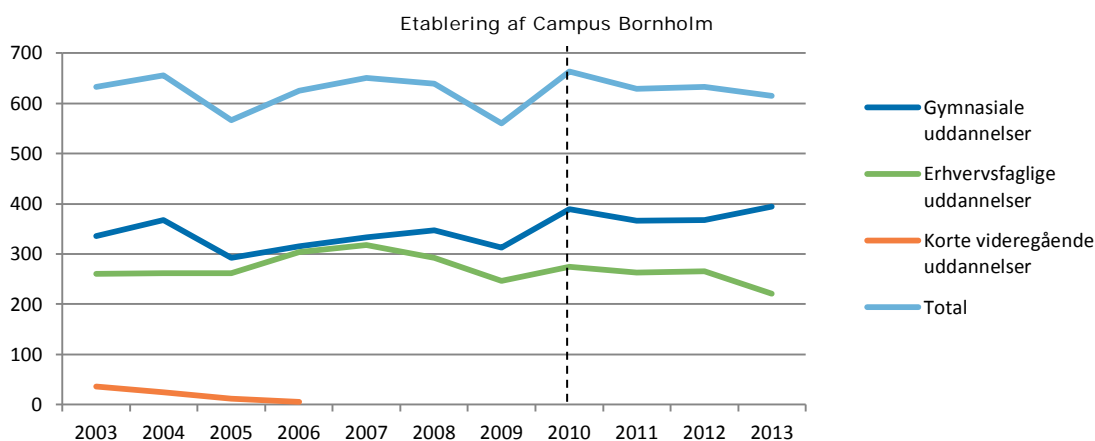
Bornholms Regionskommunes rolle i campUSDannelsen har været af begrænset betydning. Kommunen er dog repræsenteret i Campus Bornholms bestyrelse, og der er etableret et samarbejde mellem Campus Bornholm og jobcenteret, som er placeret på campus med UngePorten, der dækker 18 til 30-årige borgere. Der er desuden etableret et samarbejde omkring en erhvervsklasse 9, som fysisk befinder sig på campus. Kommunen har ikke deltaget økonomisk i campussamarbejdet.

Undervisningsministeriet har været involveret i forarbejdet til campUSDannelsen og har været involveret i salget af STX's nuværende bygningsmasse for at muliggøre indflytning i de nye bygninger.

6.1.5 Fastholdelse og tilgang

Figur 6.1 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for Campus Bornholms uddannelser samt totaludviklingen for disse.

Figur 6.1 Elevtilgang for Campus Bornholms uddannelser samt udviklingen for Campus Bornholms samlede elevtilgang



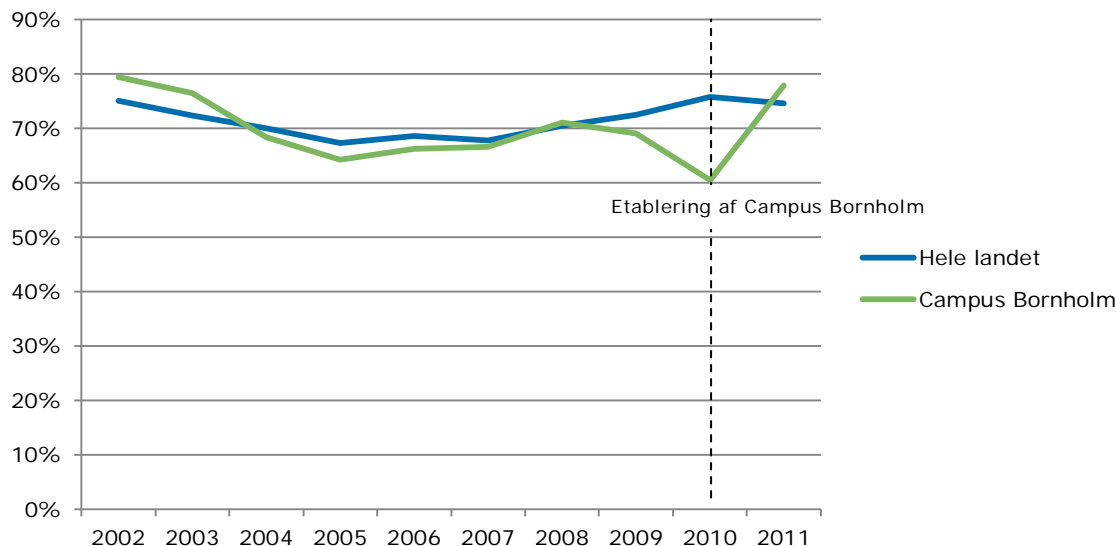
Note: Til beregning af elevtilgangen for Campus Bornholms uddannelser indgår Campus Bornholm, Campus Bornholm - HF og VUC, Campus Bornholm - HHX og Merkantile EUD, Campus Bornholm - HTX og Tekniske EUD, Campus Bornholm - STX. Elevtilgangen er fordelt på gymnasiale uddannelser, erhvervsfaglige uddannelser og korte videregående uddannelser. Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

Kilde: Undervisningsministeriets databank.

Af figur 6.2 fremgår fastholdelsesprocenten for Campus Bornholm sammenlignet med landsgennemsnittet. Af figuren fremgår det, at uddannelsesinstitutionerne, som i 2010 blev

fusioneret til Campus Bornholm havde en sammenlignelig fastholdelsesprocent i forhold til landsgennemsnittet. Der fremgår et dyk i 2010, som retter sig op i 2011.

Figur 6.2 Fastholdelse på ungdomsuddannelser, Campus Bornholm²⁷



Kilde: Rockwool Fonden

6.1.6 Særlige elementer: Campus Bornholm

Siden den oprindelige etablering af Campus Bornholm gennem en fusion af de deltagende uddannelsesinstitutioner i 2010 gik der flere år, inden planerne om samlokalisering blev iværksat. Dette skyldes delvist uklare aftaler mellem de involverede parter (Uddannelsesinstitutionerne, kommunen og Undervisningsministeriet). Dette medgjorde, at finansieringen af campusbyggeriet var udestående. Dette var med til at skabe usikkerhed for udviklingen af Campus.

Efter fusionen i 2010 blev der i en periode fokuseret særligt på at skabe økonomisk bæredygtige institutioner inden fokus skiftede til campusbyggeriet og samlokalisering af uddannelserne. Campus Bornholm fandt finansiering til campusbyggeriet fra bl.a. A.P. Møller Fonden, som bidrog med et større millionbeløb, og egne midler.

Fagligt samarbejde omkring undervisningen på tværs af uddannelser realiseres i dag kun i mindre omfang. På sigt forventes samarbejdet omkring de mere undervisningsnære områder at stige.

²⁷ Til beregning af gennemsnitsfastholdelsen på Campus Bornholm indgår Campus Bornholm STX i perioden 2002-2011, Campus Bornholm HTX og tekniske EUD i perioden 2004-2011, Campus Bornholm HHX og merkantile EUD i perioden 2003-2011 samt Campus Bornholm 2002-2008.



LEMVIG
GYMNASIUM
STX HHX EUX EUD

6.2 Lemvig Gymnasium

Campustype	Samlokaliseret fusionscampus
Organisering	Fusioneret enhed
Beliggenhed	Lemvig Kommune: landkommune Region Midtjylland
Etableringsår	2013
Etableringsstatus	Ny-etableret
Formål med campusdannelse	Bevare uddannelsesmuligheder i Lemvig
<i>Deltagende institutioner:</i> Lemvig Gymnasium	Fagudbud STX, HHX, EUX og EUD

6.2.1 Organiseringstype

Lemvig Gymnasium er oprettet ved fusion den første januar 2013 mellem det tidligere Lemvig Handelsskole & Handelsgymnasium og Lemvig Gymnasium med sidstnævnte som fortsættende institution. Den fysiske sammenlægning blev realiseret i august 2013. Rektor har den daglige ledelse af Lemvig Gymnasium og er ansvarlig over for bestyrelsen.

6.2.2 Formål og visioner

Formålet med fusionen var at fastholde uddannelsesmuligheder i Lemvig i en situation med faldende elevgrundlag.

6.2.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

På Lemvig Gymnasium samlæses flere fag på tværs af uddannelserne. Det gælder særligt valgfag fra bekendtgørelse om valgfag, som er fælles for de gymnasiale uddannelser.²⁸ På Lemvig Gymnasium oprettes eksempelvis hold i fag som Innovation, Markedskommunikation og Filosofi. Der er ligeledes erfaringer med samlæsning, når elever fra HHX læser fag fra STX-bekendtgørelsen, herunder Spansk A, Fransk A, Matematik A og Tysk A. Samlæsning muliggøres her ved, at HHX-eleverne får merit. Den større volumen, som fusionen har givet, muliggør flere valgmuligheder for eleverne. Dette er i særdeleshed med hensyn til HHX-eleverne.

Ud over samlæsning kommer det faglige samarbejde på Lemvig Gymnasium også til udtryk ved, at flere lærere underviser på tværs af uddannelser. Eksempelvis har flere STX-lærere haft hold på HHX og HG, ligesom flere HHX-lærere underviser på STX og HG. Uden for klasselokalet deltager lærere i faggrupper på tværs af skolens uddannelser. Sociale arrangementer som musical og modeshow er åbne for alle elever på Lemvig Gymnasium.

Uddannelserne er sammenbragt fysisk, herunder ledelsen og administrationen. Efter fusionen deler lærere fra det tidligere gymnasie og handelsskoleafdelingen læreværelse og forberedelseslokaler. Med fusionen blev der endvidere oprettet fælles studievejledning. Det forventes, at der i såvel ledelse som administration kan indhentes effektiviseringer som følge af fusionen, og denne effektiviseringsproces er påbegyndt.

²⁸ (BEK nr. 693 af 23/10/2010)

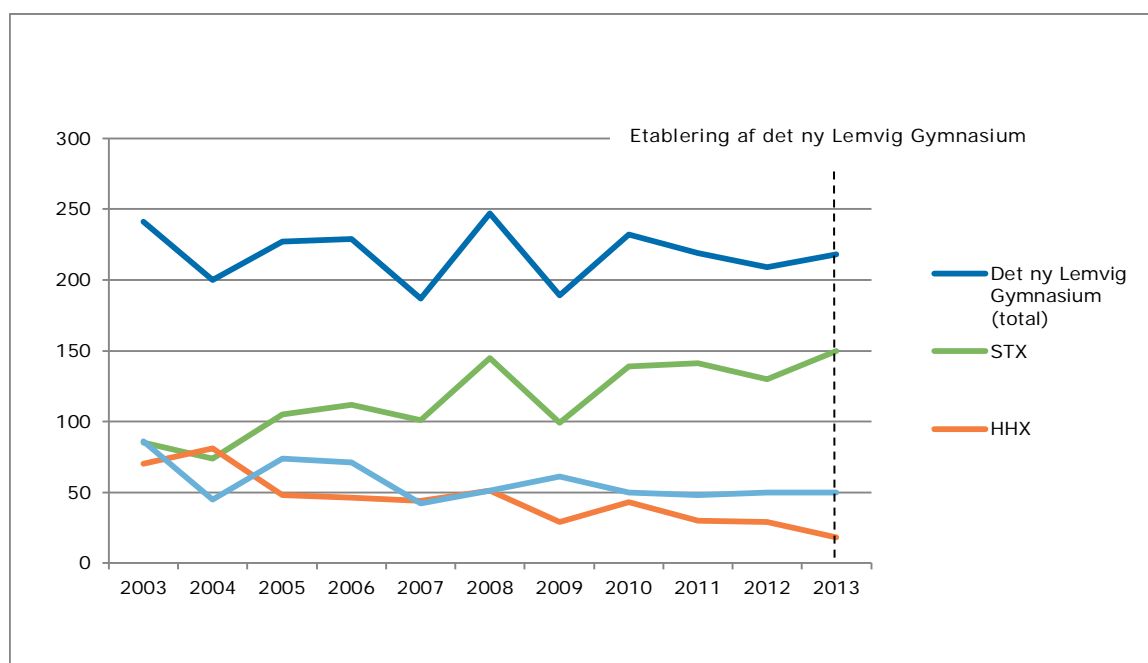
6.2.4 Kommunens rolle

Lemvig Kommune er repræsenteret i det ny Lemvig Gymnasiums bestyrelse ved borgmesteren. Ved fusionen overtog Lemvig Kommune bygningerne fra det tidligere Lemvig Handelsskole & Handelsgymnasium. Kommunen har længe haft en interesse i at samtænke ungdomsuddannelserne i byen og har været en del af den oprindelige formulering af fusionen. Kommunen og Lemvig Gymnasium samarbejder bl.a. omkring afvikling af en velfærds-temadag, og kommunen har en fast lejeaftale med gymnasiet om dets hal-faciliteter, som bl.a. anvendes til koncerter og valgarrangementer.

6.2.5 Fastholdelse og tilgang

Figur 6.3 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for Lemvig Gymnasium. Af figuren fremgår det, at den samlede elevtilgang til uddannelserne har været relativt stabil i perioden 2003-2013.

Figur 6.3 Elevtilgang for Lemvig Gymnasium²⁹

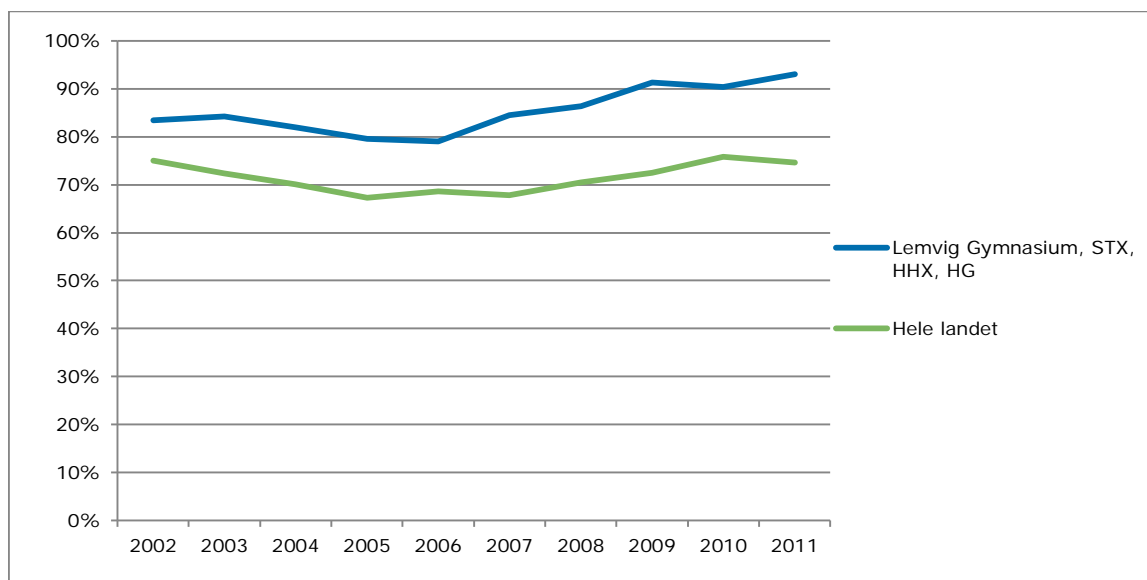


Kilde: Undervisningsministeriets databank.

²⁹ Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

Af figur 6.4 fremgår den samlede fastholdelsesprocent for de uddannelsesinstitutioner, som i dag udgør Lemvig Gymnasium sammenlignet med landsgennemsnittet. Det fremgår af figuren, at uddannelserne under Lemvig Gymnasium konsekvent har haft en højere fastholdelsesprocent end landsgennemsnittet.

Figur 6.4 Fastholdelse på ungdomsuddannelser, Lemvig Gymnasium³⁰



Kilde: Rockwool Fonden.

6.2.6 Særlige elementer: Lemvig Gymnasium

Fusionen blev realiseret delvist ud fra et ønske om at sikre udbuddet af merkantile ungdomsuddannelser i Lemvig på længere sigt. Fusionens økonomiske rationale bliver dog udfordret af, at grund- og udkantstilskud for erhvervsskoleafdelingen bortfalder med udgangen af 2016. Hvis de to skoler efter fusionen havde defineret sig som en erhvervsskole, havde man kunnet bevare grund- og udkantstilskud til begge skoletyper. Skolerne valgte i stedet at definere sig som gymnasieskole. Disse tilskudsregler giver derfor et uklart incitament blandt økonomisk trængte uddannelsesinstitutioner.

Samlokalisering af de tidligere uddannelsesinstitutioners administrationer og undervisere synes at fremme samarbejdet på det ny Lemvig Gymnasium. Det har medvirket til, at der tænkes helhedsorienteret i udviklingen af skolen. Derudover synes gode erfaringer med tidligere samarbejder på tværs af uddannelsesinstitutioner at have virket fremmende for samarbejdet på det ny Lemvig Gymnasium.

³⁰ Det er væsentligt at notere, at det ny Lemvig Gymnasium først er etableret i 2013. Data er således udtryk for udviklingen for de involverede uddannelser før etableringen.



CAMPUS KØGE

6.3 Campus Køge

Campustype	Delvis samlokalisering
Organisering	Frivilligt campussamarbejde
Beliggenhed	Køge Kommune: Bykommune Region Sjælland
Etableringsår	2011
Etableringsstatus	Færdigetableret som organisation, fortsat campusbebyggelse
Formål med campusdannelse	Køge som uddannelsesby med bredt uddannelsesudbud
<i>Deltagende institutioner (samlokalisering)</i> Erhvervsakademi Sjælland, Køge EUC Sjælland, Køge Køge Handelsskole Produktionshøjskolen Klemmenstrupgaard SOSU Sjælland 10. klassecentret Fremtidslinjen Center for Dansk og Integration (projekteret, ikke vedtaget) Center for Natur og Kulturhistorie (projekteret, ikke vedtaget) Ungdommens Uddannelsesvejledning <i>Deltagere i virtuelt campussamarbejde</i> Køge Gymnasium VUC Roskilde, Køgeafdelingen Roskilde Universitet Syddansk Universitet University College Sjælland Køge Private Gymnasium Køge Universitetssygehus	Fagudbud HG, HTX, EUD, HHX, STX, HF, videregående uddannelser, kurser og VUC/VEU.

6.3.1 Organiseringstype

Campus Køge blev etableret i 2011 ved en samarbejdsaftale mellem en række selvstændige uddannelsesinstitutioner, Region Sjælland og Køge Kommune. Samarbejdet mellem de deltagende uddannelsesinstitutioner skal forstås på flere planer, både i form af fysiske lokale-fællesskaber og som et virtuelt samarbejde.

Campussamarbejdet er baseret på frivillighed mellem institutionerne med et medlemskontingent på 50.000 kr. årligt. Der er nedsat en styregruppe med borgmesteren som formand samt en projektgruppe, der initierer, uddelegerer og udfører arbejde for Campus Køge. Der har i projektfasen været ansat en campuskoordinator, med ansvar for at koordinere arbejdet i campussammenhæng samt fremme Campus Køges agenda. Campuskoordinatoren er ansat ved kommunen, men finansieres af alle parter i fællesskab. Campussamarbejdet er desuden organiseret i fire frivillige synergigrupper: en kommunikationsgruppe, et elevsamarbejdsudvalg, et internationalt udvalg og en gruppe for kompetenceudvikling på tværs af uddannelserne.

6.3.2 Formål og visioner

Campus Køges mission og visioner er bl.a. beskrevet i Campus Køges visionspapir. Formålet er at indfri den nationale målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang i 2015 gennemfører en ungdomsuddannelse, og at 60 % gennemfører en videregående uddannelse samt at understøtte Region Sjællands strategi *Kompetenceparat 2020*. Campus Køges uddannelsesinstitutioner har et ønske om at brande Køge som en uddannelsesby.

6.3.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

På den fysiske campus samarbejdes i nogen grad omkring IT-løsninger, pedelservice, kantine, opholdsrum samt fælles vejledningscenter. Derudover er der etableret et internationalt udvalg, en kommunikationsgruppe og et fælles event- og elevråd, som går på tværs af uddannelsesinstitutioner. Campus Køges eventkoordinator er medlem af eventudvalget. På lærerniveau samarbejdes om fælles foredrag og på elevsiden samarbejdes om fælles sociale arrangementer, såsom fester, koncerter og innovationscamp.

Fokus har været på etablering af campus som en fysisk enhed, og der har ikke været væsentlige tiltag mht. fagligt lærersamarbejde på tværs af de selvstændige uddannelsesinstitutioner. Der er imidlertid intentioner om fremtidig deling af lærere, eksempelvis mellem 10. klassecentret og Køge Handelsgymnasium.

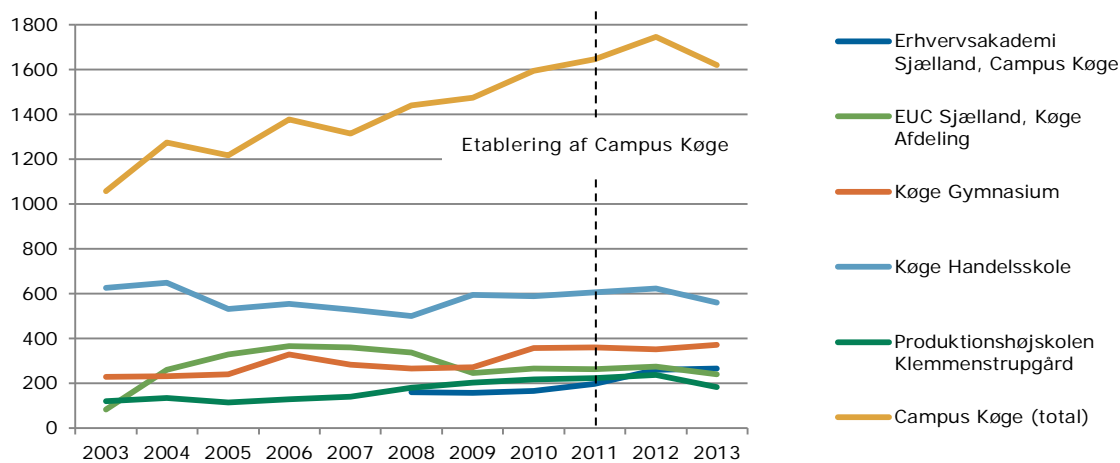
6.3.4 Kommunens rolle

Køge Kommune påtog sig en facilitatorrolle fra projektets begyndelse. Kommunen er repræsenteret i styregruppen ved borgmesteren, og kommunen har erhvervet jord og stillet bygningsgrunde til rådighed for Campus Køge. Kommunen er en del af campusområdet gennem et kommunalt hus, der huser Center for Dansk og integration, UU-vejledningen og 10. klassecenter med ca. 120 elever.

6.3.5 Fastholdelse og tilgang

Figur 6.5 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for de fem af Campus Køges uddannelsesinstitutioner, der er indsamlet data på samt den aggregerede elevtilgang.

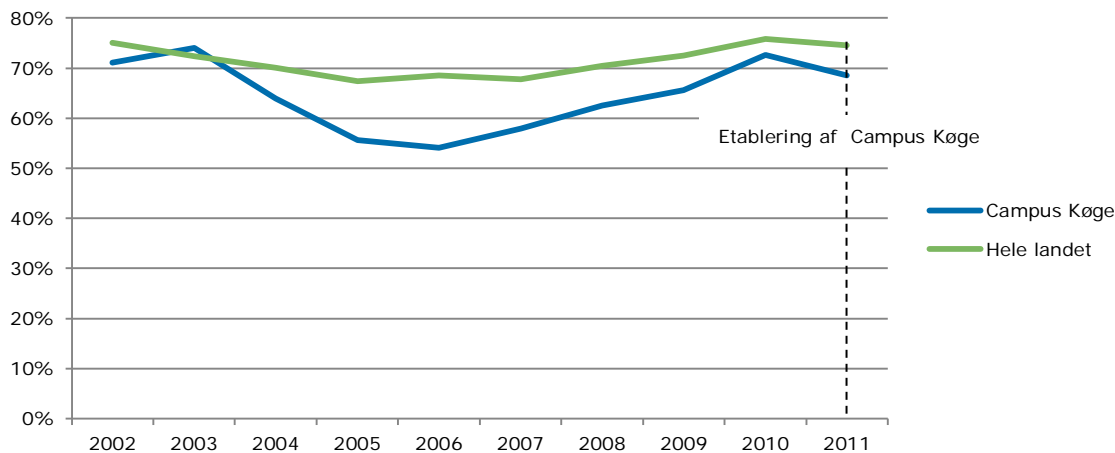
Figur 6.5 Elevtilgang for fem af Campus Køges uddannelsesinstitutioner³¹



Kilde: Undervisningsministeriets databank

Af figur 6.6 fremgår gennemsnitsfastholdelsesprocenten for to af Campus Køges uddannelsesinstitutioner sammenlignet med landsgennemsnittet. Af figuren fremgår det, at uddannelsesinstitutionerne i perioden 2004-2011 gennemsnitligt har haft et lavere fastholdelsesniveau end landsgennemsnittet, og at fastholdelsesevnen i 2003 var på niveau med landsgennemsnittet.

Figur 6.6 Fastholdelse på ungdomsuddannelser, Campus Køge³²



Kilde: Rockwool Fonden.

³¹ VUC Roskildes Køgeafdeling, SOSU Sjællands Køgeafdeling og 10. klassecentret er udeladt pga. manglende data. Grafen for Campus Køges totaludvikling inkluderer ikke Erhvervsakademi Sjællands afdeling på Campus Køge i perioden 2003-2007 pga. manglende data. Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

³² Til beregning af gennemsnitsfastholdelsen på Campus Køge indgår data for Køge Handelsskole og EUC Sjælland, Køgeafdelingen i perioden 2002-2011. Erhvervsakademi Sjællands Køgeafdeling, Produktionshøjskolen Klemmenstrupgaard og SOSU Sjællands Køgeafdeling er udeladt pga. manglende data.

6.3.6 Særlige elementer: Køge Campus

Campus Køge har et ambitiøst byggeprojekt omkring etablering af et fælles campusområde, hvilket kræver meget energi og fokus. Dette udfordrer imidlertid fokus på samarbejde omkring faglige områder, såsom udnyttelse af lærerressourcer, fælles faglige arrangementer mv.

Der er forskel på deltagelsesgraden og engagementet mellem de uddannelser, som er en del af den fysiske campus og de, som kun er en del af den virtuelle campus.

Campuskoordinatoren har haft en central rolle i forhold til at fremme udviklingen af campussamarbejdet i denne campuskonstellation. Dette skyldes blandt andet, at campussamarbejdet er baseret på frivillighed, og at alle deltagerne agerer som selvstændige uddannelsesinstitutioner både med egne og fælles interesser.

6.4 Campus Tønder



VUC syd



Tønder
Handelsgymnasium &
Handelsskole



EUC-SYD

Campustype	Samlokaliseringsmodel
Organisering	Frivilligt campussamarbejde
Beliggenhed	Tønder Kommune: Landkommune Region Syddanmark
Etableringsår	Projektet initieres i 2011
Etableringsstatus	Ej færdigetableret, "på vej" Campusbyggeriet forventes færdigetableret i sommeren 2015
Formål med campusdannelse	Nedbringelse af frafald og tiltrækning af elever
<i>Deltagende institutioner:</i> EUC Syd Tønder Handelsgymnasium & Handelsskole VUC Syd 10. Klassecenter	Fagudbud EUD, HTX, HHX, HG, HF, VUC/VEU og 10.klasse

6.4.1 Organiseringstype

Campus Tønder består af tre selvejende uddannelsesinstitutioner og kommunens 10. klassecenter. Direktørerne for de tre selvejende uddannelsesinstitutioner leder og koordinerer campusarbejdet i fællesskab, og der er således ingen campusbestyrelse eller dedikeret campusledelse. Med etablering af Campus Tønder samlokaliseres Tønders ungdomsuddannelser, dog med undtagelse af det almene gymnasium. Social- og sundhedsskolen i Aabenraa forventes også at ville etablere en afdeling med grundforløb på Campus Tønder.

6.4.2 Formål og visioner

Formålet med etablering af Campus Tønder er at nedbringe uddannelsesfrafald samt at tiltrække flere elever til de deltagende uddannelsesinstitutioner.

6.4.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

VUC syd og 10. klassecentret forventes at flytte ind på matriklen, når campusbyggeriet i sommeren 2015 står færdigt. EUC Syd og Tønder Handelsgymnasium & Handelsskole var inden campusbyggeriets påbegyndelse samlokaliserede på matriklen, og de to uddannelsesinstitutioner fortæller, at de allerede før etablering af campus udgjorde et campuslignende fællesskab.

I det nye campusfællesskab er det hensigten at etablere fælles kantine og vejledningcenter, hvor jobcentrets vejledere og vejlederne fra alle uddannelsesinstitutionerne samles. Derudover afsøges mulighederne for i nogen udstrækning at samarbejde omkring pedel-drift, IT-systemer, sociale og faglige arrangementer, kompetenceudvikling af lærere og branding af Campus Tønder. Campusmedlemmerne har endvidere et ønske om at kunne benytte hinandens lokaler.

ECCO har i forbindelse med campusetableringen doneret det selvejende innovationshus *Mind Factory by ECCO*, som fremadrettet skal drives af campusdeltagerne gennem leje af faciliteterne.

Allerede forinden etablering af Campus Tønder eksisterer et vist niveau af fagligt samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutionerne. Der er eksempelvis etableret et samarbejde om driften af HTX mellem EUC Syd og Tønder Handelsgymnasium & Handelsskole. Det er hensigten, at det faglige samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutioner bliver udbygget i takt med campussamarbejdets udvikling.

6.4.4 Kommunens rolle

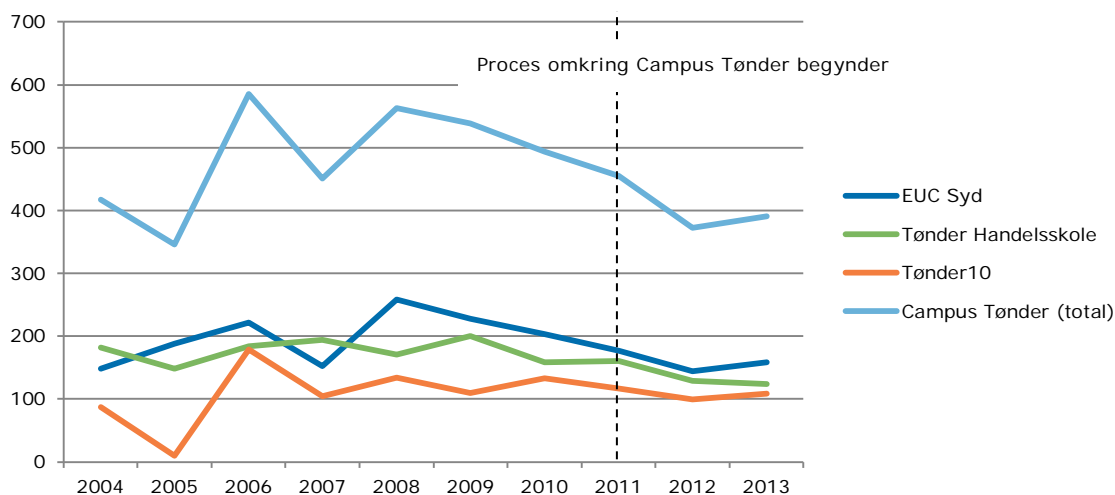
Campusprojektets udvikling er primært drevet af uddannelsesinstitutionerne. Kommunen har imidlertid haft formandskab i styregruppen for innovationshuset *Mind Factory by ECCO* og har dermed været med til at drive den del af campus.

Kommunens rolle i campus er blevet af større betydning efter det blev besluttet, at det kommunale 10. klassecenter skal leje sig ind i Tønder Handelsgymnasium & Handelsskoles nye lokaler. Fremadrettet vil kommunen muligvis være en tydeligere del af campussamarbejdet, da der er planer om, at Tønder Studiehøjskole skal placeres på campus. Mens campusmedlemmerne selv har finansieret og udstedt jord til campusbygningerne, finansierer kommunen en tilkørselsvej og parkeringspladser. Endvidere flytter kommunen en del af UU-vejledningen til campus sammen med sagsbehandlere og rådgivere fra arbejdsmarkedsforvaltningen.

6.4.5 Fastholdelse og tilgang

Figur 6.7 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for de tre af Campus Tønders uddannelsesinstitutioner, der er indsamlet data på, samt den samlede elevtilgang for disse.

Figur 6.7 Elevtilgang for tre af Campus Tønders uddannelsesinstitutioner³³

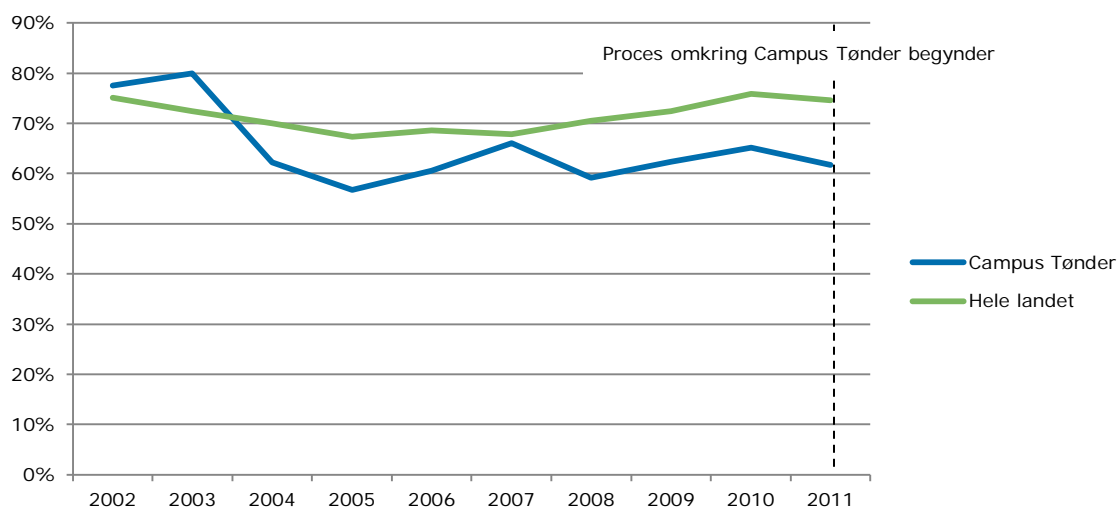


Kilde: Undervisningsministeriets databank.

Af figur 6.8 fremgår gennemsnitsfastholdelsen for to ungdomsuddannelser, som i 2015 bliver en del af Campus Tønder sammenlignet med landsgennemsnittet.

³³ VUC Syd, Tønderafdelingen er udtaget pga. manglende data. Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

Figur 6.8 Gennemsnitsfastholdelse på to ungdomsuddannelser, som i 2015 bliver en del af Campus Tønder³⁴



Kilde: Rockwool Fonden

6.4.6 Særlige elementer: Campus Tønder

Uddannelsesinstitutionerne under Campus Tønder har manglende incitament til øget samarbejde inden for økonomiske områder, som administration og drift, da de EUC Syd og VUC Syd har regional drift af organisationen.

Etablering af campus som en fælles og samlet identitet er ligeledes udfordret af, at uddannelserne ikke har intention om at agere som en samlet enhed, hverken indadtil eller udadtil.

Da der ikke er en fælles bestyrelse eller campusledelse, er samarbejdet i væsentlig grad personafhængigt. Dette kan risikere at være et hæmmende element, da samarbejdet er mere skrøbeligt, når der ikke er faste, skriftlige aftaler omkring udviklingen af campus.

I forhold til tiltrækning og fastholdelse af elever er infrastrukturen i lokalområdet en hæmmende faktor, mens uddannelsernes samarbejde, eksempelvis omkring et fælles vejledningscenter, virker fremmende.

³⁴ Til beregning af gennemsnitsfastholdelsen på Campus Tønder indgår data for EUC Syd, Tønder og Tønder Handelsskole i perioden 2002-2011. VUC Syd, Tønderafdelingen samt 10. klassecentret er ikke inkluderet pga. manglende data.

6.5 Campus Grindsted



Campustype	By-campus
Organisering	Foreningscampus med frivillig deltagelse
Beliggenhed	Billund Kommune: landkommune Region Syddanmark
Etableringsår	2008
Etableringsstatus	Færdigetableret som organisation (fortsat fysisk bebyggelse)
Formål med campusdannelse	Grindsted som attraktiv uddannelsesby
<i>Deltagende institutioner:</i> Grindsted Gymnasium & HF Erhvervsgymnasiet Grindsted Syddansk Erhvervsskole Odense-Vejle Grindsted Landbrugsskole TronsøSkolen Grindsted Produktionshøjskole VUC Vest 10. klasse ved Syddansk Erhvervsskole Social- og Sundhedsskolen Esbjerg	Fagudbud STX, HF, HHX, HTX, EUD, EUX, VUC/VEU og 10.klasse.

6.5.1 Organiseringstype

Campus Grindsted består af ni selvstændige uddannelsesinstitutioner og blev etableret i 2008. I 2012 overgik Campus Grindsted fra en projektorganisering til en driftsorganisering i en forening med en generalforsamling som øverste myndighed, en bestyrelse, et forretningsudvalg og et repræsentantskab. Forretningsudvalget delegeres kompetence fra bestyrelsen til at varetage den daglige ledelse af campus. Campussamarbejdet finansieres ved et fast medlemskontingent samt et bidrag afhængigt af uddannelsesinstitutionernes elevantal.

Grindsted Gymnasium & HF, Erhvervsgymnasiet Grindsted, Syddansk Erhvervsskole, Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og 10. Klasse ved Syddansk Erhvervsskole er samlokaliserede omkring Tinghusgade, mens VUC Vest ligger uden for dette område i byen. TronsøSkolen, Grindsted Landbrugsskole og Grindsted Produktionshøjskole ligger i byens udkant.

6.5.2 Formål og visioner

Visioner for og formålet med campussamarbejdet står beskrevet i *Campus Grindsted – Mission og Vision*. Formålet med etablering af Campus Grindsted er bl.a. at gøre Grindsted til en mere attraktiv uddannelsesby. Visionen for campusdannelsen indebærer at højne uddannelsesniveaue, bevare et bredt fagudbud i byen, fastholde eleverne på uddannelsesinstitutionerne og øge andelen af elever fra Billund Kommune, som gennemfører en ungdomsuddannelse.

6.5.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

Campus Grindsted samarbejder omkring enkelte sociale arrangementer på tværs af uddannelserne og særligt på STX og HTX i forhold til lokaledeling. Samarbejdet i Campus Grind-

sted har resulteret i fælles elevarrangementer som 'Campus OL' og koncerter. Derudover afholdes 'åbent hus'-arrangementer for nye potentielle elever på samme dag. Enkelte faglokaler og biblioteksfaciliteter deles mellem uddannelsesinstitutionerne og kultur- og idrætscentret MAGIONs mødelokaler og idrætsfaciliteter benyttes af campusinstitutionerne.

Fagligt samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne realiseres i mindre omfang primært mellem Grindsted Gymnasium og Erhvervsgymnasiet Grindsted. Mellem disse uddannelsesinstitutioner er etableret en deling af flere undervisere, og der er oprettet enkelte hold på den ene uddannelsesinstitution med undervisere ansat på den anden. Dette er gjort for at muliggøre oprettelse af flere valgfagsmuligheder for eleverne, eller hvor den enkelte skole ikke kan sikre et tilstrækkeligt timeantal til en fuldtidsansættelse. Campus Grindsted har ingen fælles administration, hvilket blandt andet skyldes, at flere af skolerne indgår i administrative fællesskaber i andre sammenhænge end campus.

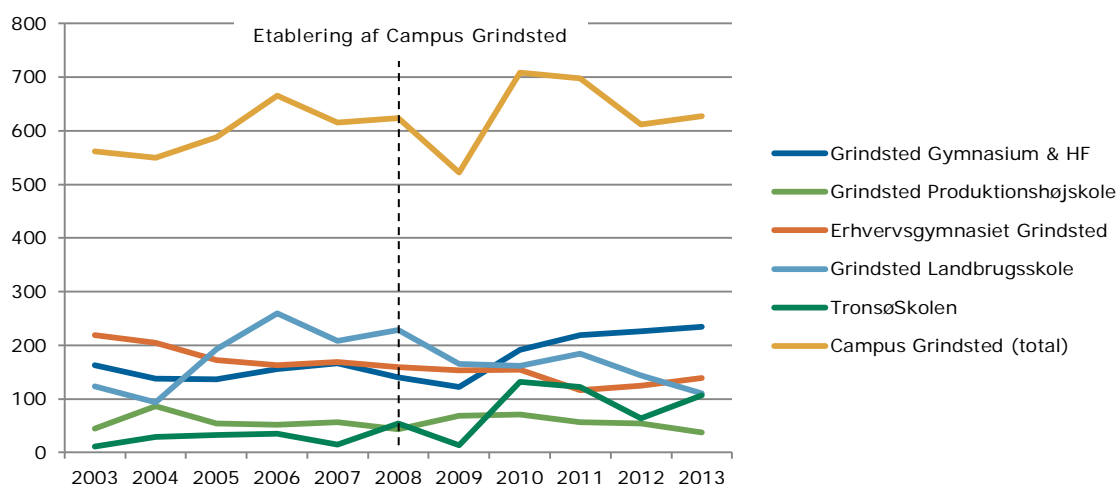
6.5.4 Kommunens rolle

Billund Kommune har spillet en aktiv rolle i campusdannelsen. Efter Campus Grindsted overgik til en driftsorganisation, har kommunens rolle imidlertid været aftagende i det daglige. Kommunen er i dag repræsenteret i campusbestyrelsen ved Børne- og Kulturdirektøren. Billund Kommune finansierede en halv campuskoordinatorstilling i campusprojektets første tre år. Da Campus Grindsted overgik til en driftsorganisering i en forening fortsatte campuskoordinatorfunktionen. Campuskoordinatoren yder blandt andet sekretariatsbistand til bestyrelsen og forretningsudvalget. Kommunen og campuskoordinatoren er vigtige aktører i forbindelse med planlægning af infrastruktur.

6.5.5 Fastholdelse og tilgang

Figur 6.9 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for de fem af Campus Grindsteds uddannelsesinstitutioner, der er indsamlet data på samt den aggregerede udvikling for disse.

Figur 6.9 Elevtilgang for fem af Campus Grindsteds uddannelsesinstitutioner³⁵

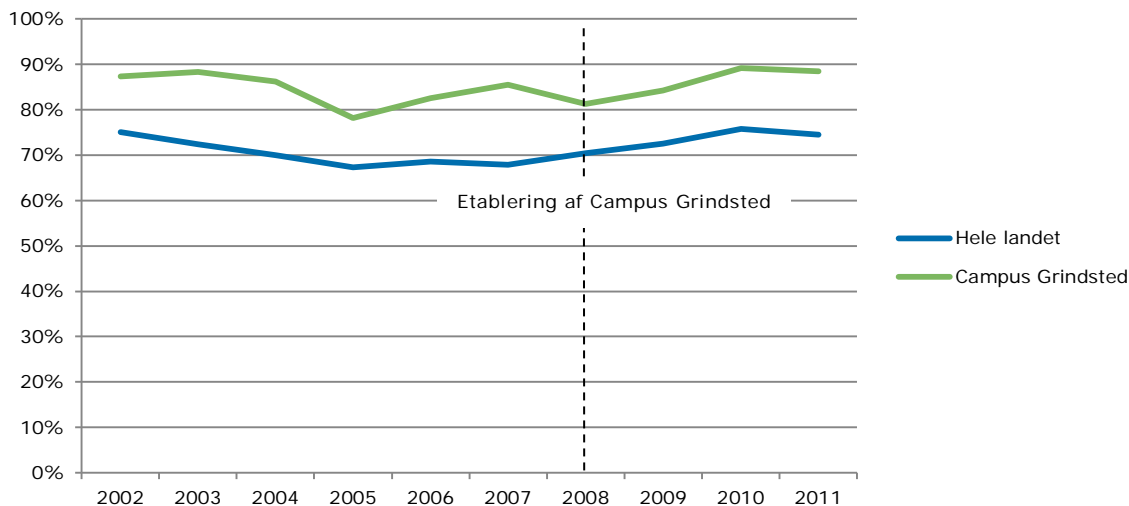


Kilde: Undervisningsministeriets databank.

³⁵ Social- og Sundhedsskolen Esbjergs Grindstedafdeling, VUC Vest er udeladt pga. manglende data. Syddansk Erhvervsskole Odense-Vejles afdeling på Tårnvej og 10. Klasse ved Syddansk Erhvervsskole er udeladt pga. databrud. Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

Af figur 6.10 fremgår det, at fastholdelsesniveauet på Campus Grindsted har været højere end landsgennemsnittet i perioden 2002-2011.

Figur 6.10 Fastholdelse på ungdomsuddannelser, Campus Grindsted³⁶



Kilde: Rockwool Fonden.

6.5.6 Særlige elementer: Campus Grindsted

Der er forskel på deltagelsesgrad mellem uddannelsesinstitutionerne i campussamarbejdet. Dette skyldes dels, at der er forskel på, hvilke interesser uddannelsesinstitutionerne har, og dels beliggenheden af uddannelserne. Eksempelvis har TronsøSkolen og Grindsted Landbrugsskole et andet elevgrundlag, givet de modtager elever fra hele landet, som bor på skolen, og at skolerne ligger i udkanten af byen.

De divergerende interesser kan være en udfordring i forhold til at skabe synergieffekter på tværs af campussen og i forhold til at træffe beslutninger, som har økonomiske konsekvenser for alle skolerne.

Det forekommer således at være en udfordring for udviklingen af campussamarbejdet, at medlemsinstitutionernes engagement og deltagelse i samarbejdet afhænger af den enkelte uddannelsesinstitutionens eget incitament til dette, når incitamentet varierer mellem uddannelsesinstitutionerne. Der kunne således være behov for en dedikeret opgave at fremme campus, som ikke er afhængig af personer tilknyttet specifikke uddannelser.

Kommunens involvering og afsættelse af ressourcer til campuskoordinatoren synes at have været fremmende for campussamarbejdet i denne campuskonstellation, der er baseret på selvstændige uddannelsesinstitutioner.

³⁶ Stiplet linje markerer året for etablering af Campus Grindsted. Til beregning af gennemsnitsfastholdelsen på Campus Grindsted indgår Grindsted Landbrugsskole i 2008-2011, Grindsted Gymnasium & HF og Erhvervsgymnasiet Grindsted i 2002-2011 og Syddansk Erhvervsskole Odense-Vejles afdeling på Tårnvej i 2005-2006 samt 2011. VUC Vest, Grindsted produktionshøjskole, TronsøSkolen, Social- og Sundhedsskolen Esbjerg (Grindsted-afdeling) og 10. klasse ved Syddansk Erhvervsskole er ikke med, da der ikke findes data herfor.

6.6 Campus Næstved



Campustype	Virtuelt by-campus, men forventet samlokaliseringsmodel
Organisering	Samlokalisering af selvejende institutioner
Beliggenhed	Næstved Kommune: Bykommune Region Sjælland
Etableringsår	Ej færdigetableret.
Etableringsstatus	"På vej"
Formål med campusdannelse	Fastholdelse af elever samt at skabe et attraktivt uddannelsesmiljø og faglige synergieffekter på tværs af uddannelser.
Potentielle institutioner i første etape af Campus Næstved: Erhvervsakademi Sjælland (EASJ) University College Sjælland (UCSJ) VUC Storstrøm	Fagudbud Videregående uddannelser, HF og VUC/VEU.

6.6.1 Organiseringstype

Campus Næstved befinder sig på et projektniveau, og de involverede uddannelsesinstitutioner har endnu ikke forpligtiget sig på et endeligt campussamarbejde. Der arbejdes med en samlokaliseringsmodel med fortsat selvejende uddannelsesinstitutioner. Potentielt deltagende uddannelsesinstitutioner i første etape af campussamarbejdet er Erhvervsakademi Sjælland, University College Sjælland og VUC Storstrøm. Det er ambitionen, at Campus Næstved kan udvides over tid. Relevante uddannelsesinstitutioner er i denne henseende (afdelinger af) RUC, Syddansk Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, SOSU Sjælland, Zealand Business College, Erhvervsuddannelsescenter Næstved og Næstved Gymnasium og HF.

For at sikre projektets fremdrift er en campuskoordinator blevet ansat i projektets indledende fase. Campuskoordinatoren finansieres af kommunen. Der er nedsat en politisk styregruppe bestående af repræsentanter for Erhvervsakademi Sjælland, University College Sjælland og VUC Storstrøms bestyrelser samt byråds- og regionsrådsmedlemmer. Derudover er der nedsat en administrativ styregruppe bestående af ledere fra de tre uddannelsesinstitutioner, campuskoordinatoren og Næstved Kommunes kommunaldirektør.

6.6.2 Formål og visioner

I *Vision – Campus Næstved og Beslutningsgrundlag Campus Næstved* er visioner for og formål med etablering af campus beskrevet. Formålet med etablering af Campus Næstved indebærer at skabe et attraktivt uddannelsesmiljø, der bidrager til fastholdelsen af elever. Dertil kommer et ønske om at realisere faglige synergieffekter på tværs af uddannelser.

6.6.3 Campussamarbejdets karakter og omfang

De tre potentielle campusmedlemmer har forinden etablering af campus erfaring med at samarbejde på enkelte områder omkring underviserressourcer og vejledning. Dette kommer til udtryk ved begrænsede udvekslinger af undervisere mellem VUC Storstrøm og Erhvervsakademi Sjælland og ved et samarbejde om rådgivning og vejledning af kursister

mellem VUC Storstrøm og University College Sjælland. Det faglige samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutioner forventes imidlertid styrket ved en samlokalisering.

Campussamarbejdets omfang ligger endnu ikke fast, men der udtrykkes ønsker om at samarbejde på områder, der eksempelvis vedrører studievejledning, studiereception, lokaleplanlægning, idrætsfaciliteter, multisal, sociale arrangementer og IT-systemer. Der findes også ønsker om, at uddannelsesinstitutionerne bliver fælles om at udnytte en række lokaler med henblik på at mindske de gennemsnitlige lejeomkostninger pr. m².

Ud over den fysiske campus bestående af Erhvervsakademi Sjælland, VUC Storstrøm og University College Sjælland tales om et virtuelt campussamarbejde, som kan inkludere yderligere uddannelsesinstitutioner.

6.6.4 Kommunens rolle

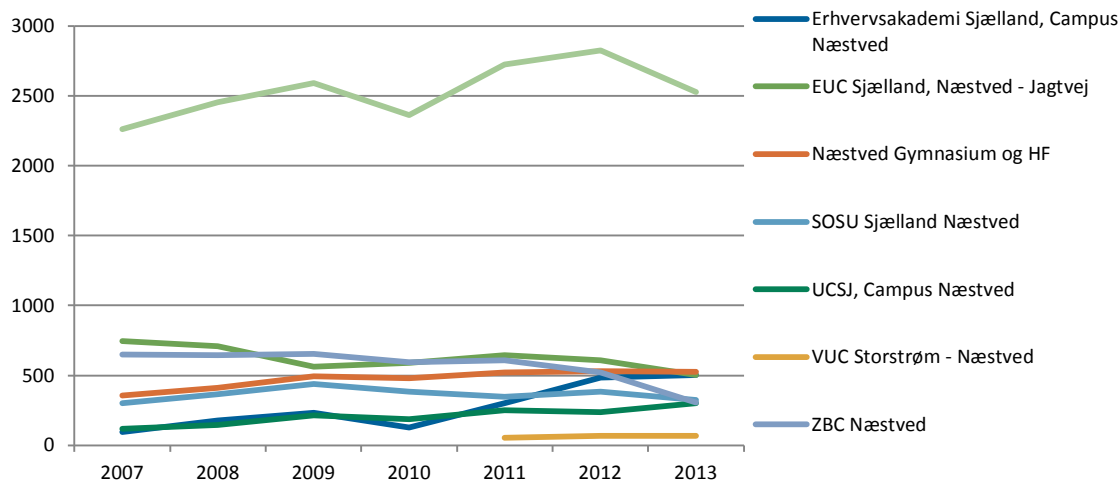
Næstved Kommune har været en væsentlig og aktiv aktør i de hidtidige faser af campusprojektet. Kommunen er repræsenteret i den politiske styregruppe ved borgmesteren og den administrative styregruppe ved kommunaldirektøren. Kommunen påtog sig primært en koordinationsrolle i campusprojektet ved, at kommunen har ansat en campuskoordinator i projektets indledende fase til bl.a. at yde sekretariatsbistand til styregrupperne. I takt med, at skolerne overtager projektet, og at det går videre fra den indledende fase, forventes det, at kommunens rolle mindskes. Således er formandsskabet for den administrative styregruppe overdraget fra kommunaldirektøren til VUC Storstrøms direktør. Kommunen har bidraget økonomisk til indledende undersøgelser og rapporter foretaget af eksterne rådgivere. Kommunen har endvidere tilkendegivet at ville undersøge muligheden for at overdrage det relevante jordareal til campusprojektet til en favorabel pris og givet tilsagn om finansiering af p-pladser.

6.6.5 Tilgang³⁷

Figur 6.11 illustrerer udviklingen i elevtilgangen for de syv potentielle medlemmer af Campus Næstved, der er indsamlet data på, samt den aggregerede udvikling for disse uddannelsesinstitutioner.

³⁷ Der fremgår ikke en oversigt over fastholdelse for Campus Næstved, som der gør for de øvrige campusser. Campussamarbejdet i Næstved består af uddannelsesinstitutioner med en stor andel elever over 20 år, hvilke ikke er inkluderet i datatrækket. En sammenligning med landsgennemsnittet vil således ikke give mening.

Figur 6.11 Elevtilgang for syv potentielle uddannelsesinstitutioner i Campus Næstved³⁸



Kilde: Undervisningsministeriets databank.

6.6.6 Særlige elementer: Campus Næstved

Der er endnu ikke truffet endelig beslutning om etablering af campus bestående af de tre oprindelige uddannelser. Dette skyldes, at UCSJ grundet et forestående rektorskifte har udsat en intern debat og beslutning om fremtidig udbudsstruktur i regionen. Der er endvidere ikke fundet en investor til at realisere campusbyggeriet endnu, som uddannelserne vil kunne leje sig ind i.

En videreetablering af Campus Næstved, der omfatter flere end de tre oprindelige, er udfordret af de enkelte uddannelsers udfordringer i at sælge deres nuværende bygningsmasse. Der er flere af uddannelserne, som udtrykker velvilje for projektet, men som ikke økonomisk kan deltage i et byggeprojekt, da deres nuværende bygninger har vist sig vanskelige at sælge.

Kommunens aktive rolle og koordinerende arbejde gennem campuskoordinatoren synes at have virket fremmende for campussamarbejdet i Næstved.

³⁸ Udeladt er EUC Sjællands afdeling i Næstved på Malervænget samt RUC, Syddansk Universitet og DTU's afdelinger i Næstved pga. manglende data. Grafen for totaludviklingen inkluderer pga. manglende data ikke VUC Storstrøms Næstvedafdeling i perioden 2007-2010. Elevtilgangen for et givent år viser antallet af elever/studerende, der påbegynder en uddannelse eller uddannelsesgruppe i tællingsåret (1/10-30/9). Fx omfatter elevtilgang 2007 alle påbegyndte i perioden 1/10-2006 til 30/9-2007.

7 Hvornår er campus en succes?

Evalueringen giver et bud på, hvilke faktorer der er hæmmende og fremmende for, at en campusdannelse er eller bliver en succes. Analysen viser, at de enkelte uddannelser eller campusfællesskaber støder på udfordringer og barrierer, som skygger for deres mål og vision med campus, eller at der er områder, som på nuværende tidspunkt ikke har prioritet og fokus i fællesskabet.

Analysen viser også, at der arbejdes aktivt med at skabe grundlaget for, at campus bliver en succes. Der er mange eksempler på samarbejdsrelationer både omkring kerneydelsen – undervisningen af eleverne, omkring at skabe et nyt og bedre studiemiljø gennem tværgående aktiviteter og sociale arrangementer og omkring fastholdelse og vejledning af eleverne enten i en overgangsperiode eller ved frafaldstruede unge.

En væsentlig konklusion er dog, at der til tider er et uklart fokus på, hvad der skal til, for at man også med sikkerhed kan sige, at campusdannelsen bliver en succes. At der er et manglende blik for, hvilke aktiviteter der forventes at give den effekt, som campus peger henimod, og at man i stedet prioriterer andre områder uden at gøre sig bevidst, om det nu også er midlet til målet.

Svaret på, hvad der skal til, og om de inkluderede campusser er en succes, kan analysen desværre ikke give. Det skyldes blandt andet, at de undersøgte campusdannelser er så *unge* og nyetablerede, at man ikke kan forvente, at effekten af deres samarbejde er slået igennem. Det tager tid, og om eksempelvis fem år, vil det være muligt at undersøge dem nærmere. På nuværende tidspunkt er det muligt at give et oplæg til, hvordan man på sigt kan se nærmere på den konkrete effekt af en campusdannelse. En tilbundsgående analyse skal som minimum tage fuldstændig højde for disse parametre.

- **For det første** skal man afgøre, hvad der konstituerer tilstrækkelig deltagelse i campus til, at man forventer, at campusdannelsen har en effekt på skolen. I evalueringen findes campusdannelser, hvor enkelte eller flere uddannelser ikke har samlokalisering med de andre. Er det forventet, at et campussamarbejde kun påvirker de uddannelser, som ligger fysisk sammen, eller er det ligeså realistisk, at et samarbejde gennem et virtuelt campus, har en effekt på eksempelvis fastholdelse eller studiemiljø?

Det kunne eksempelvis tænkes, at en campusdannelse, som alene fungerer på en virtuel platform, ikke kan forventes at bidrage til et forbedret studiemiljø på tværs af uddannelserne. I campusser, hvor der er deltagere, som alene deltager i styregrupper og projektgrupper, men ikke har uddannelser i byen på det pågældende tidspunkt, kan det ikke forventes, at campus har en effekt på de pågældende uddannelser. Omvendt kan det måske tænkes, at virtuelle campusser kan have en effekt på andre elementer.

- **For det andet** skal man afklare, hvornår en campusdannelse er etableret. Etableringstidspunktet for en campusdannelse er typisk startskuddet for den samlede proces omkring campus. Men det er ikke ensbetydende med, at man kan forvente en effekt af et samarbejde, som kun eksisterer på et stykke papir eller i gensidige hensigtserklæringer fra forskellige uddannelsesledere. Det er derfor nødvendigt både at regne med et starttidspunkt for processen omkring campusdannelsen og et starttidspunkt for, hvornår campussamarbejdet reelt forventes at påvirke eleverne. Dette kunne eksempelvis være, når nye uddannelser flytter ind sammen, eller når samarbejdsaktiviteterne når et bestemt niveau mellem uddannelserne. Her er det så nødvendigt at holde sig for øje, at eksempelvis fastholdelsesstatistik først er anvendelig, når der er gået tilstrækkelig lang tid (fx 3 år), så eleverne har haft et helt uddannelsesforløb at falde fra i.

- **For det tredje** skal man beslutte, hvilke elevgrupper man vil sammenligne. Iblandt de seks campusdannelser, som er inddraget i denne analyse, er der væsentlige forskelle på, hvilke elevgrupper der er en del af campus. Nogle har 10. klasseelever med, andre er kun ungdomsuddannelser, og andre har voksen- og efteruddannelse med eller videregående uddannelser. Det er således ikke lige til at sammenligne effekter på tværs af meget heterogene målgrupper. For hvad betyder forskelle i karaktergennemsnit, når man sammenligner 10. klasseelever med studerende på videregående uddannelser? En pragmatisk løsning vil være at fokusere på ungdomsuddannelserne, eventuelt med en sondring mellem erhvervsfaglige ungdomsuddannelser og gymnasiale uddannelser.
- **For det fjerde** skal man vælge, hvilke parametre i campusregi, man forventer, har en effekt. Én ting er, at der skal være en konstellation af uddannelser, som konstituerer en campusdannelse. Men det er i sagens natur ikke navnet CAMPUS, der giver en effekt i sig selv. Det må være de parametre, aktiviteter og fællesskaber, som dannes på tværs af uddannelserne, der giver en effekt. Parametrene kan være mange i mere eller mindre målbare enheder, og der er ikke en autoriseret liste at måle ud fra. Det vil netop være formålet med en tilbundsgående undersøgelse at teste, hvilke aktiviteter der har en effekt, og hvilke der ikke har. Eksempler på parametre kunne være:

1. Campustype
2. Inkluderede uddannelser
3. 10. klasse/UU/jobcenter/videregående uddannelser placeret i forbindelse med campus
4. Fælles vejledningscenter på tværs af uddannelserne
5. Fælles arealer og lokaler, som anvendes af forskellige uddannelser fagligt og socialt
6. Fælles administrative eller driftsmæssige samarbejder
7. Fælles ledelse på tværs af uddannelser
8. Sociale aktiviteter på tværs af uddannelser, som idrætsdage, fester og koncerter
9. Faglige aktiviteter på tværs af uddannelser, såsom elevråd og temaarrangementer
10. Udnyttelse af underviserressourcer på tværs af uddannelser.

Det vil ligeledes være relevant at afdække *graden af tilstedeværelsen* af parametrene, da man eksempelvis kunne forestille sig, at der er forskel på, om man deles om et enkelt værksted, eller om hele bygningsmassen er delt mellem uddannelserne.

Dernæst er det afgørende, at man har et sammenligneligt datagrundlag, som kan måle effekten på relevante indikatorer for succes. Det kunne eksempelvis være relevant at måle på:

1. Elevtilgang med og uden kontrol for udviklingen i befolkningstilvæksten
2. Fastholdelse af eleverne på uddannelserne, herunder fastholdelseeffekt kontrolleret for socioøkonomiske forhold og elevens karakterer i folkeskolen
3. Udviklingen i andel af en årgang, som tager en ungdomsuddannelse, og heraf, hvor mange der tager en erhvervsfaglig uddannelse
4. Den økonomiske udvikling for uddannelserne, eksempelvis i enhedsomkostninger pr. elev
5. Trivselsmålinger blandt elever og undervisere
6. Karaktergennemsnit.

Litteratur

AE og DI (2013): Kortlægning af veje og omveje i uddannelsessystemet. København.

AKF (2010): Institutionernes resultater - En registerbaseret analyse af ungdomsuddannelsesinstitutionerne og betydningen af institutionstype, skolestørrelse og geografisk placering. København.

DEA (2011): Hvis campus er fremtiden – fra nød til lyst. København.

DEA (2014): Campus overrasker positivt. København.

Flyvbjerg, Bent (2010): Fem misforståelser om casestudiet. I: Svend Brinkmann and Lene Tanggaard, eds., *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 463–487.

Funnell, S., & Rogers, Patricia J. (2011). *Purposeful program theory effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Jossey-Bass; Vibeke Normann Andersen & Poul Skov Dahl, 2011. "Process Tracing". CEPRASriben. Tidsskrift for Evaluering i Praksis, nr. 9, 19-25.

Krogstrup, H., Krogstrup, Dahler-Larsen, & Udvikling af evalueringsmodeller. (2003). *Nye veje i evaluering: Håndbog i tre evalueringsmodeller (Systime academic)*. Århus: Systime.

Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage.

Pluss Leadership (2009): Analyse af fusioner og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner.

Produktivitetskommissionen (2014): Uddannelse og innovation.

TrendEduc (2009): Fusioner mellem ungdomsuddannelsesinstitutioner.

Wittrup et al, 2014. Kapitel 8. Fastholdelse. Hvad har betydning for omfanget af frafald? I: Bogetoft, P., Christensen, J. G., & Tranæs, T. (2014). *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*. Syddansk Universitetsforlag.



**Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00