

OMSTILLINGSPLAN

FLERE BØRN OG UNGE SAMMEN

- I LOKALE FÆLLESSKABER

Indledning

Vi skriver i vores børne- og ungepolitik, at

”Alle børn og unge skal opleve at være en del af gode og inkluderende fællesskaber”

og uddyber det med:

”Vi skubber til grænserne for det lokale fællesskab. Her skal der være plads til flere. Det er et fælles ansvar, som vi løfter sammen”

Det er fundamentet for Børne- og Familieudvalgets ambitiøse omstilling ”Flere børn og unge sammen - i lokale fællesskaber”, hvor målet er, **at flere børn og unge skal gå i deres lokale dagtilbud og skole.**

Omstillingsplanens baggrund, mål og rammer er nærmere beskrevet i det politiske mandat for omstillingen, der blev vedtaget i Børne- og Familieudvalget den 30. maj 2024 (sag 67). Det politiske mandat for omstillingsplanen er vedlagt som bilag, og her skal fremhæves fire hjørneflage i det politiske mandat:

- Ambitionen er en gradvis omstilling fra en måde at løse opgaverne på til en anden. Der er derfor ikke tale om at spare, men om at vende udviklingen og bruge vores samlede ressourcer på en anden måde.
- Det er væsentligt, at planen hedder ”flere børn og unge sammen” i lokale fællesskaber, og ikke ”alle”. Det afspejler, at målet er, at antallet af børn og unge i de kommunale specialtilbud skal falde, og gerne falde betydeligt over tid. Men det er ikke målet, at alle børn og unge skal være i et alment tilbud. Der vil fortsat vil være børn og unge, der har brug for et helt særligt og højt specialiseret tilbud.
- Det er en grundlæggende forudsætning, at vores dagtilbud og skoler stadig kan imødekomme alle dagtilbuddets/skolens børns og unges behov for udvikling, læring, tryghed og mestring. Det gælder både de børn og unge, der i kortere eller længere tid har behov for noget ekstra, og alle øvrige børn og unge i skole og dagtilbud.
- Vi er fuldt bevidste om, at der ikke er genveje, eller findes en hurtig løsning til store omstillinger som denne. Vi skal igennem en udvikling over år, hvor vi ser, at en række af vores kommunale specialtilbud gradvis reduceres og nogle i sidste ende udfases, parallelt med at vores almene tilbud mht. kompetencer, kapacitet og organisering rustes til opgaven. Det

betyder også, at udviklingen vil komme gradvist og primært ved at færre børn og unge fremadrettet visiteres til specialtilbud – og i begrænset omfang ved at børn flyttes aktivt fra specialtilbud til almene tilbud.

Arbejdet med mangfoldige børne- og læringsmiljøer er på ingen måde nyt i kommunen. Tværtimod har der været arbejdet dygtigt og fokuseret med det i flere år. Vi er nu kommet til et tidspunkt, hvor vi må sætte ambitionerne endnu højere for at lykkes med omstillingen gennem en fælles koordineret og forstærket indsats. Vores hidtidige erfaringer viser, at det ikke er enkelt. Det er en stor og til tider svær opgave, der kræver en betydelig indsats af ledere og medarbejdere – og fordrer opbakning fra parterne omkring dagtilbud og skole.

I udarbejdelsen af omstillingsplanen har der været en omfattende dialogfase, der bl.a. har omfattet:

- Følgegruppen, der er nedsat til opgaven, hvor ledere fra dagtilbud, skole og støttesystemet er medlemmer
- Ledermøder i Dagtilbud, Uddannelse og Læring samt Familie & Forebyggelse
- Kontaktorganerne mellem forvaltning, skoler og daginstitutioner (Kontaktudvalget og Institutionsrådet)
- Det årlige fælles ledermøde mellem dagtilbuds- og skoleledere
- FagMed på de tre områder
- Relevante faglige organisationer
- Tværfaglig Styregruppe
- Tværfaglig Netværksforum
- Løbende dialog i BFU.

50 mio. kr. til omstillingen

Byrådet besluttede den 19. juni 2024 (sag 137) at bevilge 50 mio. kr. i engangsbeløb til investeringer i *"Folkeskolens fremtid: Trivsel, læring og bedre balance som nøglen til succes"*.

Hovedparten af disse midler skal bruges til at understøtte denne omstilling.

Dette investeringsbeløb anvendes primært til at lave investeringer i 10 udvalgte udviklingsskoler, og investeringer udmøntes efter behandling i Børne- og familieudvalget efterfulgt af godkendelse i Økonomiudvalget og gruppeformænd.

Puljen på 50 mio. kr. udmøntes derfor i særskilt sag parallelt med denne omstillingsplan og indgår dermed ikke i denne planen, men understøtter den.

Dermed understreges det også, at denne omstillingsplan er gældende for alle skoler og dagtilbud, uagtet at kun en del får andel i de 50 mio. kr. som udviklingsskoler og tilknyttede daginstitutioner.

Arbejdet bygger på forskning, andre kommuners erfaringer og ikke mindst dialog med medarbejdere og ledere.

Det politiske mandat indeholder fem spor, der ligger til grund for denne omstillingsplan, og omstillingsplanen er bygget op efter de fem spor og en afrunding.

Omstillingsplanen indeholder derfor følgende afsnit:

- Spor 1: Det gode dagtilbud for alle børn
- Spor 2: Det gode skoletilbud for alle børn og unge
- Spor 3: Den gode overgang mellem dagtilbud og skole
- Spor 4: Styrket og koordineret støttesystem
- Spor 5: Struktur, styring og økonomi
- Det videre forløbs organisering
- Tids- og handleplan for de skitserede tiltag

Omstillingsplanen er ikke en færdig plan til direkte implementering. Den bygger dels på eksisterende indsatser, hvor nogle er i gang og andre er planlagt. Dels sætter den retning for en række nye tiltag og indsatser.

De nye tiltag (særligt i spor 3 og spor 4) skal bearbejdes yderligere, før de kan forankres i organisationen og implementeres. Denne bearbejdning skal ske med involvering af de relevante dele af organisationen, herunder praktikere. Kadencen vil være forskellig fra tiltag til tiltag, men rammen vil i store træk være, at bearbejdningen sker i 1. kvartal 2025. Beslutning, forankring og udrulning vil ske i 2. kvartal 2025, så implementeringen kan ske fra 3. kvartal 2025.

Når omstillingsplanen er godkendt i udvalget, udarbejder chefgruppen en mere detaljeret plan for den videre bearbejdning og implementering.

SPOR 1: DET GODE DAGTILBUD FOR ALLE BØRN

Det er en grundlæggende forudsætning for omstillingen ”Flere børn og unge sammen – i lokale fællesskaber”, at vi har høj kvalitet i alle vores dagtilbud, og at alle børn her trives og udvikler sig godt. Hvis vi skal vende udviklingen med, at et stigende antal børn henvises til særlige dagtilbud, så kræver det, at de almene dagtilbud bliver endnu bedre til at skabe gode rammer for de børn, der bor i lokalområdet – både de børn, der har udfordringer og børnegruppen generelt.

Dagtilbuddene har allerede arbejdet med dette gennem strategien Stærkere Fællesskaber. Meget i denne strategi har styrket kapaciteten i dagtilbuddene til at opspore og tage hånd om børn i udfordringer, bl.a. gennem tydeligere AKT- og sprogfunktioner, fleksible inklusionsmidler og større systematik. Samtidig har anvendelsen af kvalitetsredskabet KIDS skabt et endnu klarere fælles grundlag for arbejdet med pædagogisk kvalitet, ligesom fokuset på faglig ledelse og læringskultur i dagtilbuddene har positiv betydning for kvaliteten. Dette skal der bygges videre på.

Udviklingen peger på, at der er behov for at blive endnu skarpere og fokuserede på opgaven – og at det i høj grad handler om at få tilført kompetencer og skærpe systematikken. Det kræver, at vi i endnu højere grad ser det som vores kerneopgave at drive dagtilbud, hvor børn i udfordringer også har en plads. Der vil stadig være børn, der har brug for et særligt tilbud, men det er vores opgave at sikre, at de får de bedste muligheder for at blive en del af det lokale børnefællesskab, hvor det overhovedet er muligt.

Denne omstilling kræver en længere proces og et udviklingsarbejde på tværs og i de enkelte dagtilbud, hvis vi skal lykkes med den. Vi bliver her nødt til at tage udgangspunkt i, at en stigende del af medarbejderne er uuddannede, bl.a. ved at være endnu tydeligere på den fælles ramme, opkvalificering af medhjælperne ved brug af fælles redskaber og tydelige forventninger til dem, der har en pædagogisk uddannelse.

Formål med omstillingen på dagtilbudsområdet

Med det overordnede mål, at flere børn skal gå i det lokale dagtilbud, igangsættes en fælles udviklingsproces med følgende delelementer:

- Det er en grundlæggende tilgang, at børn hører hjemme i det lokale dagtilbud, og det er de voksnes opgave at skabe rammerne for, at barnet og børnefællesskabet kan lykkes med det. Der skal derfor kontinuerligt være fokus på børnenes perspektiv, de voksnes ansvar for de pædagogiske rammer og på forældrenes rolle og ansvar.
- Den grundlæggende kvalitet i almentilbud skal kontinuerligt have fokus og styrkes.
- Dette sker blandt andet gennem en styrket fælles systematik i det pædagogiske arbejde, bl.a. gennem anvendelse af flere fælles redskaber til kvalitetsudvikling og indsatser i børnefællesskaberne.
- Den faglige indsigt i og forståelse for børns udfordringer og hvilke pædagogiske tiltag, der kan imødekomme disse, skal styrkes og udbredes. Det er ikke nok at arbejde systematisk, hvis vi ikke har indsigt i, hvad der er på spil hos børnene og hvad de kalder på. Vi skal derfor blive bedre til at se bag om barnets intentioner og have et bredere repertoire af handlemuligheder for pædagogiske tiltag.

Omstillingsprocessen sigter således både mod at styrke den generelle kvalitet samt at styrke kompetencerne til at imødekomme børns særlige udfordringer og øge handlekompetencerne.

Rammer for omstillingsprocessen

- **En tidshorisont på 2-3 år for følgende indsatser**
Det tager tid at skabe forandringer samtidig med at dagtilbuddene stadig skal skabe en god hverdag for børnene. Derfor tager det udgangspunkt i et fælles kompetenceudviklingsforløb over nogle år.
- **Fokus på institutionsudvikling**
Hovedfokus er på udvikling af praksis i dagtilbuddene. Forløbet vil derfor både have elementer af individuel kompetenceudvikling og processer i dagtilbuddene. Det bliver derfor også en forudsætning, at dagtilbuddene prioriterer tid på personalemøder mv. til omstillingen.
- **Fokus på hele medarbejdergruppen – men med forskellige roller**
Det kræver en fælles indsats af såvel ledelse, pædagoger m/u særlige funktioner, pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælpere, at lykkes med omstillingen. Derfor skal alle også være en del af institutionsudviklingen og have et fælles fundament. Det betyder ikke, at alle skal have samme rolle og dermed samme omfang og indhold af kompetenceudvikling. For dagplejen skal tænkes i et særskilt forløb.
- **Samspil med og mellem det interne og det eksterne støttesystem**
Omlægningen af støttesystemet får betydning for opgaveløsningen i det enkelte dagtilbud. Derfor bliver en central del af processen i dagtilbuddene også at finde en god og effektiv måde at samarbejde på, jf. afsnit om Spor 4: Styrket og koordineret støttesystem.
- **Samarbejdet med forældrene**
Det er vigtigt, at forældrene bliver en medspiller i omstillingen. En del af processen vil derfor have fokus på forældrenes rolle og på at klæde ledere og medarbejdere på til dialogen gennem fælles materiale og tilgange.
- **Fokus på fælles redskaber og metoder**
Kompetenceudviklingen vil have fokus på udbredelsen af de fælles redskaber, som udvikles i spor 4 om støttesystemet og på evt. andre redskaber og metoder tilpasset 0-6 årsområdet, som f.eks. KIDS.
- **Fokus på pædagogiske metoder for børn i udfordringer**
Der er brug for flere kompetencer fra det specialpædagogiske område. I de allerede igangsatte diplommoduler omkring neuropædagogik, er der positive tilbagemeldinger.
- **Kombination af kurser og processer lokalt**
Kompetenceudviklingen skal bestå af en kombination af mere traditionelle kurser for medarbejderne og på processer i dagtilbuddet. Her kan e-læring være et godt og omkostningseffektivt tiltag, der kan bidrage til at sikre forankring lokalt. Dagtilbud er i dialog med UC Lillebælt om et samarbejde – et samarbejde som måske skal kombineres med input fra andre relevante aktører.
- **Ledelsen som procesholder**
Dagtilbudslederne og lederteams i dagtilbuddene spiller en hel central rolle som faglig leder og facilitator for udviklingen i det enkelte dagtilbud. Lederne skal derfor klædes godt på til

processen og have god understøttelse.

- **Fælles ramme – lokal tilpasning**

Omstillingen vil kræve en større grad af ensartethed og fælles forventninger på tværs af dagtilbuddene, men det er stadig vigtigt at ledelse og medarbejdere i de enkelte dagtilbud kan tilpasse indhold og tidsplan til behovet hos sig og designe deres eget forløb.

Dagtilbuddene er forskellige steder og brugergrupperne er forskellige.

Tidsplan og økonomi

Selve udviklingsforløbet forventes at blive igangsat i dagtilbud efter sommerferien 2025 og løbe ind i 2027 – selvfølgelig med det mål, at det får en længerevarende effekt. Indtil da vil en inddragelse og styrkelse af ledere og nøglepersoner blive igangsat.

Forløbet vil blive finansieret af centrale uddannelsesmidler, uddannelsesmidler i dagtilbud og de eksterne midler som kan søges til formålet. De mulige eksterne midler er i høj grad målrettet formel kompetenceudvikling i form af eksterne kurser, hvilket giver en del bindinger ift. planlægning af forløbet og omfanget af aktiviteterne.

SPOR 2: DET GODE SKOLETILBUD FOR ALLE BØRN OG UNGE

Det er ligesom for dagtilbud en grundlæggende forudsætning for omstillingen, at kvaliteten er høj i vores skoletilbud, og at børnene og de unge trives og lærer i de fællesskaber, som de er en del af i skolen. Derfor er kvalitetsudvikling og styrkelse af de mangfoldige læringsmiljøer i det almene skoletilbud omdrejningspunktet og det helt centrale fokus.

Vi skal bygge videre på og forstærke de indsatser og tiltag, som allerede er sat i gang. Der skal derfor forsat være fokus på de professionelle læringsfællesskabers systematiske arbejde med at udvikle pædagogiske kompetencer og forbedring af egen praksis.

Strategien for udviklende fællesskaber, som beskriver et fælles pædagogisk fundament i tilgangen til børnene og de unge, skal ligeledes fortsætte i en opdateret form, og dens implementering skal forstærkes. Med udgangspunkt i disse to ”ben”; professionelle læringsfællesskaber og udviklende fællesskaber for alle børn og unge, skal der igangsættes en række indsatser, som understøtter kvalitetsudviklingen og mangfoldige læringsmiljøer i skolerne.

Det overordnede mål for arbejdet er, at alle børn og unge trives og lærer endnu bedre i de fællesskaber, som de er en del af, og at flere går i deres lokale skole.

Dette overordnede mål forudsætter, at vi forstærker vores fokus og indsatser i forhold til:

- At det er de professionelles opgave og ansvar at sætte rammerne og skabe de bedst mulige læringsbetingelser for børnene og de unge. Derfor skal der forsat arbejdes med at fokusere mindre på udfordringer iboende barnet og den unge og mere på den pædagogiske kvalitet i det skoletilbud som børnene og de unge møder. Det fordrer et kontinuerligt arbejde med værdisættelse, syn på børn og hvilke rammer skolen skal sætte for børnenes læring, trivsel og dannelse
- At der er den nødvendige systematik i arbejdet med at skabe gode pædagogiske og faglige rammer for børnene og de unge. Det skal ske gennem fortsat implementering af de redskaber og tilgange, som vi har gennem arbejdet med professionelle læringsfællesskaber
- At vi udvikler et større repertoire af måder, hvorpå vi tilrettelægger, organiserer og rammesætter skolens læringsmiljøer, således de i endnu højere grad skaber plads til mangfoldighed og at vi møder børnene og de unge med realistiske læringsmål.

Der vil i dette spor blive arbejdet med en række temaer, som repræsenterer nogle indsatser. Det gælder for alle temaerne, at der bliver fulgt kontinuerligt op på de indsatser, som igangsættes inden for temaet. Dette både i forhold til fremdrift og kvalitet.

Derudover vil data for både faglige resultater og trivsel blive fulgt for alle skoler samlet og for den enkelte skole. Det sker gennem den årlige opsamling på kvantitative data for skolerne i kvalitetsnotatet til Børne- og Familieudvalget og for skolerne gennem de årlige skoleudviklingssamtaler, som bl.a. har til formål at igangsætte indsatser på områder, hvor der på den enkelte skole er behov for opmærksomhed.

I det følgende beskrives temaerne med deres indhold og tilhørende indsatser.

Temaerne er:

- Skoleudvikling
- Lederudvikling
- Kvalitet i forældresamarbejde
- Kvalitetsprogrammet for folkeskolen.

Skoleudvikling

Alle skoler arbejder med et lokalt design for skoleudvikling. Det lokale design står på de førromtalte to ben; professionelle læringsfællesskaber og udviklende fællesskaber for alle børn og unge. Der er en række områder, som alle skal fokusere på i det lokale design for skoleudvikling. Derudover kan der på skolen prioriteres indsatser, som er relevante for udvikling af kvaliteten.

De fælles områder er:

- Pædagogisk udvikling af mangfoldige læringsmiljøer
- Styrkelse af det pædagogiske læringscenter – det interne støttesystem
- Teamsamarbejde

De fælles områder skal udvides med to mere:

- Udvikling af et større repertoire af måder, hvorpå vi tilrettelægger, organiserer og rammesætter skolens læringsmiljøer, således de i endnu højere grad skaber plads til mangfoldighed og at vi møder børnene og de unge med realistiske læringsmål
- Styrkelse af elevernes læse- og skrivestrategier gennem hele skoleforløbet. Der skal være en rød tråd fra sprogarbejdet i overgangen fra dagtilbud til skole og gennem hele skoleforløbet (arbejdet med sprogindsatsen i overgangen mellem dagtilbud og skole er nærmere beskrevet under Spor 3: Den gode overgang fra dagtilbud til skole).

Der skal fortsat arbejdes med relevant kompetenceudvikling, der understøtter skoleudviklingen på skolerne. Derfor skal der igangsættes et arbejde med udarbejdelse af en strategi for kompetenceudvikling, der fokuserer på udvikling i og af praksis. Kompetenceudviklingen skal både styrke pædagogiske og didaktiske kompetencer og faglige kompetencer inden for sprog og læsning. Sidstnævnte område skal ses i sammenhæng med den styrkede sprogindsats i overgangen fra dagtilbud til skole, som kalder på en fortsættelse af indsatsen i skolen.

Lederudvikling

I perioden juni 2024 til juni 2025 gennemføres et lederudviklingsforløb for alle skoleledelser. Omdrejningspunktet er ledelse endnu tættere på kvalitet i løsning i kerneopgaven for herigennem at understøtte at flere børn og unge får deres skoletilbud i det lokale fællesskab.

Mere konkret er formålet med forløbet, at lederne får:

- 1) Viden og konkrete værktøjer ind i arbejdet med faglig ledelse som et centralt element i at komme endnu tættere på og arbejde med forbedringer i den pædagogiske praksis
- 2) Viden om og arbejdet med, hvad der kommer på spil hos medarbejderne – og hos lederne selv – når de træder endnu tættere på og skal understøtte et kvalitetsløft i læringsmiljøerne
- 3) Trænet faglig ledelse på egen krop gennem aktionslæring og herved styrke og forbedre den ledelsesmæssige praksis.

Faglig ledelse er således omdrejningspunktet i forløbet, og det er afgørende, at den konkrete faglige ledelse knytter sig op på de opgaver, der viser sig i skolernes lokale design. Lederudviklingsforløbet gennemføres i en kombination mellem oplæg, sparringsforløb på konkrete problemstillinger og udfordringer og afprøvninger af nye ledelsestiltag i praksis.

Når lederudviklingsforløbet er afsluttet i juni 2025, skal det følges op med en plan for den fortsatte forankring af en styrket faglig ledelse. Denne plan skal udarbejdes.

Kvalitet i forældresamarbejde

Der er behov for en fælles forståelse af, hvad der er kvalitet i forældresamarbejdet og hvordan vi kan lykkes endnu bedre i samarbejdet mellem skole og hjem. Det gode forældresamarbejde skal ses som en forudsætning for, at der er plads til flere børn og unge i lokale fællesskaber. Derfor har vi igangsat en dialog i skolebestyrelserne og med ledelse og medarbejdere om, hvad vi forstår ved kvalitet i forældresamarbejde. Dialogen gennemføres i løbet af dette efterår og følges op i foråret 2025 med en proces, hvor vi udarbejder pejlemærker for de professionelle arbejder med at skabe kvalitet i forældresamarbejdet. Der skal udarbejdes en plan for forankring af pejlemærkerne på skolerne.

Kvalitetsprogrammet for folkeskolen

Vi kan forvente, at ny lovgivning på baggrund af kvalitetsprogrammet for folkeskolen træder i kraft fra d. 1. januar 2025 og skal implementeres henover de næste år.

Kvalitetsprogrammet har 33 forskellige initiativer, som sigter mod at løfte kvaliteten i folkeskolen gennem bl.a.

- øget praksisfaglighed
- flere valgfag
- mulighed for juniormesterlære
- fagfornyelse
- intensive læringsforløb for de 10 % mest udfordrede i dansk og matematik

Implementering af den nye lovgivning skal være en del af arbejdet med udvikling af kvalitet og mangfoldige læringsmiljøer i skolerne. Der er udarbejdet en implementeringsplan, som der arbejdes med i dette skoleår. Denne plan skal løbende opdateres henover de næste år, hvor kvalitetsprogrammets initiativer igangsættes.

Tidsplan og økonomi

Planerne inden for de ovenfor skitserede temaer implementeres efter sommerferien 2025. Over de kommende år vil der kontinuerligt en gang årligt igangsættes en proces for evaluering af indsatser og igangsætning af eventuelle nye indsatser. Alle indsatser planlægges finansieret inden for rammen af Uddannelse & Lærings økonomi.

SPOR 3: DEN GODE OVERGANG MELLEM DAGTILBUD OG SKOLE

Overgange i børn og unges liv er meget vigtige. Det gælder alle overgange: Fra hjem til dagtilbud, fra vuggestue/dagleje til børnehave, fra børnehave til skole, fra indskoling til mellemtrin og videre til udskoling og ungdomsuddannelser.

Det er derfor en vigtig del af kvalitetsudviklingen i dagtilbud og skole (jf. spor 1 og 2), at der er fokus på overgangene inden for henholdsvis dagtilbuds og skoles egne rammer. På samme måde mellem dagtilbud og skole og mellem skole og ungdomsuddannelse.

Dette spor sætter fokus på den store overgang mellem børnehave og skole.

Det er et afgørende skift fra ét fællesskab til et nyt, og det er centralt, at børnene hurtigt oplever sig som en del af i de nye fællesskaber.

I forhold til omstillingens kerneformål – at flere børn og unge er i de lokale fællesskaber – er det samtidig en udfordring, at vi gennem de senere år har oplevet en vækst i antal børn, der starter skolegangen direkte i et specialtilbud, også selvom de kommer fra en almen børnehave.

Selvom vi i en række år har arbejdet intenst med overgangen, er det derfor ambitionen at løfte indsatsen yderligere.

Målet er at sikre en endnu stærkere sammenhæng og kontinuitet mellem børnehave og skole, som bidrager til, at flere børn deltager, lærer og trives i det lokale fællesskab, og at alle sikres en god afsked med børnehaven og en god start på skolelivet.

Principperne for “Den gode overgang – fra børnehave til skole”

I Vejle Kommune har vi for nogle år siden fastlagt principper for “Den gode overgang – fra børnehave til skole”. De er retningsgivende for arbejdet i alle børnehaver og skoler og har det formål at sikre, at alle børn i Vejle Kommune får en god overgang.

Principperne har brug for et eftersyn, justering og evt. et nyt format. Der er bl.a. kommet en ny Børne- og Ungepolitik, derudover er principperne som ovenfor beskrevet kun retningsgivende. Eftersynet skal derfor både afspejle Børne- og Ungepolitikken og omstillingen. Det kalder på en større systematik og et endnu stærkere fællesskabsfokus som den grundlæggende tilgang i den pædagogiske praksis.

Justeringen af principperne skal ske i samarbejde med praktikere.

Tilknyttet principperne til “Den gode overgang” er forskellige redskaber, som også skal have eftersyn og justering.

Det første skridt i forhold til principperne og redskaberne er en analyse af:

- Hvad skal fastholdes?
- Hvad skal justeres?
- Hvad skal udgå?
- Hvad skal tilføjes?

Etablering af et fælles netværk for medarbejdere, der arbejder i overgangen

Der er i dag et lokalt samarbejde om overgangen mellem de enkelte børnehaver og skoler i området. Herudover afholdes et årligt fælles temamøde for ledere om overgangen. På temadagen efteråret 2024 drøftedes omstillingen, og lederne pegede på, at der er behov for, at medarbejderne der arbejder i overgangen, i højere grad end nu mødes og udvikler pædagogik sammen. Derfor skal der oprettes et fælles netværk i kommunen for de medarbejdere, som arbejder i overgangen - på tværs af børnehaver og skoler.

Formålet med netværket er at styrke den pædagogiske sammenhæng i overgangen. Derudover vil netværket også løbende blive involveret og inddraget i det øvrige arbejde, som igangsættes i spor 3. Netværkets fokus er udvikling af den gode årgang. Første skridt er, at der udarbejdes et kommissorium for netværket, og at det herefter nedsættes. Temadagen for ledere fastholdes, og netværket, som oprettes for medarbejderne, skal ses i sammenhæng med denne temadag.

Styrket pædagogisk sammenhæng – med fokus på sprogindsatsen

Det er en generel ambition i vores forstærkede overgangsarbejde, at vi arbejder i retning af en større pædagogisk sammenhæng mellem vores arbejde og indsatser i børnehaver og skoler. Her vil vi i første række sætte fokus på sprog.

Prioritering af sprog som det første fokus, skal ses i lyset af sprogudviklingens grundlæggende betydning for udvikling af kognitive færdigheder og for den sociale og emotionelle udvikling. Sprog er en forudsætning for opbygning af stærke relationer og for at kunne deltage i fællesskaber.

Der foregår allerede et stort, og de senere år intensiveret, sprogarbejde i dagtilbud, og sprogindsatsen her begynder, når børnene er helt små.

I skolen er sprogindsatsen også central og udbygges gradvist med udvikling af læse- og skrivestrategier.

Fokus på sprog i overgangen handler ikke om hele kæden af sprogarbejdet fra vuggestue til indskolingen. Det handler derimod om at sætte fokus på sproget lige præcis i koblingen mellem dagtilbuds og skoles indsats.

Vi har brug for en fælles og sammenhængende forståelse af kvalitet i arbejdet med sprog i overgangen mellem børnehave og skole, og hvad det betyder for den pædagogiske praksis.

Der skal derfor i første omgang udarbejdes en rammebeskrivelse, som beskriver, hvordan vi forstærker indsatsen og sammenhængen i sprogindsatsen i selve overgangen. Formålet er at sætte en fælles retning for sprogarbejdet i overgangen og udfolde følgende:

- Hvilken betydning styrkelse af sprogindsatsen i overgangen har for, at vi lykkes med omstillingen
- En fælles forståelse af, hvordan vi forstår arbejdet med sprog i overgangen
- Sammenhængen mellem den pædagogiske læreplan i børnehaven og læseplanen for børnehaveklassen - i forhold til sprog
- Hvordan vi fastholder fokus og styrkelse af fællesskaber i arbejdet med sprog – herunder såvel for børn som for voksne.

Rammebeskrivelsen udarbejdes af en arbejdsgruppe bestående af ledere, pædagogisk personale fra børnehave og skole, forvaltning og PPR.

Indsatsen kan med fordel kobles med det igangværende arbejde med styrkelse af overgang og samarbejde omkring de flersprogede. Her er der fokus på procedurer og systematik i afdækning af børnenes behov for opstart i skolen og udvikling af en mere effektiv og sammenhængende sprogindsats for målgruppen.

SPOR 4: STYRKET OG KOORDINERET STØTTESYSTEM

Støttesystemet i B&U er afgørende for at kunne nå målet om, at flere børn og unge er sammen i lokale fællesskaber. I spor 4 er der fokus på at videreudvikle det samlede støttesystem, så der sikres en større sammenhæng og koordinering i forhold til målopfyldelsen.

Det er vigtigt, at vi har en fælles forståelse og et samlende overblik i forhold til støttesystemet. Derfor er der i dette spor udarbejdet et overblik over hvilke aktører i B&U, der støtter og samarbejder med dagtilbud og skoler i at skabe mangfoldige læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle børn. Formålet med dette overblik er, at alle kender til de ressourcer og kompetencer, der er i støttesystemet og blandt samarbejdspartnere i B&U.

Dernæst er det vigtigt, at vi har en fælles systematik, gode rutiner og procedurer i samarbejdet omkring det at skabe mangfoldige læringsmiljøer og deltagelsesmuligheder for alle børn og unge. Derfor sætter dette spor et arbejde i gang, hvor denne systematik samles i en forløbscirkel, der skal skabe overblik over, hvordan skolen og dagtilbuddet samarbejder med det eksterne støttesystem.

Der er besluttet en ny organisering af det eksterne støttesystem. For at sikre klarhed i, hvad der er det eksterne støttesystems fælles opgave uanset organisering, er den fælles kerneopgave beskrevet som en del af arbejdet i spor 4.

Samarbejdet mellem det eksterne støttesystem og dagtilbud/skoler spiller en stor rolle i forbindelse med visitationsprocesser i dagtilbud og skoler. Der er behov for at forholde sig til principperne for henvisning til visitation, hvorfor dette spor også indeholder et arbejde med at udvikle principper, der i højere grad er samstemte med ambitionen, om at flere børn og unge er i deres lokale fællesskaber.

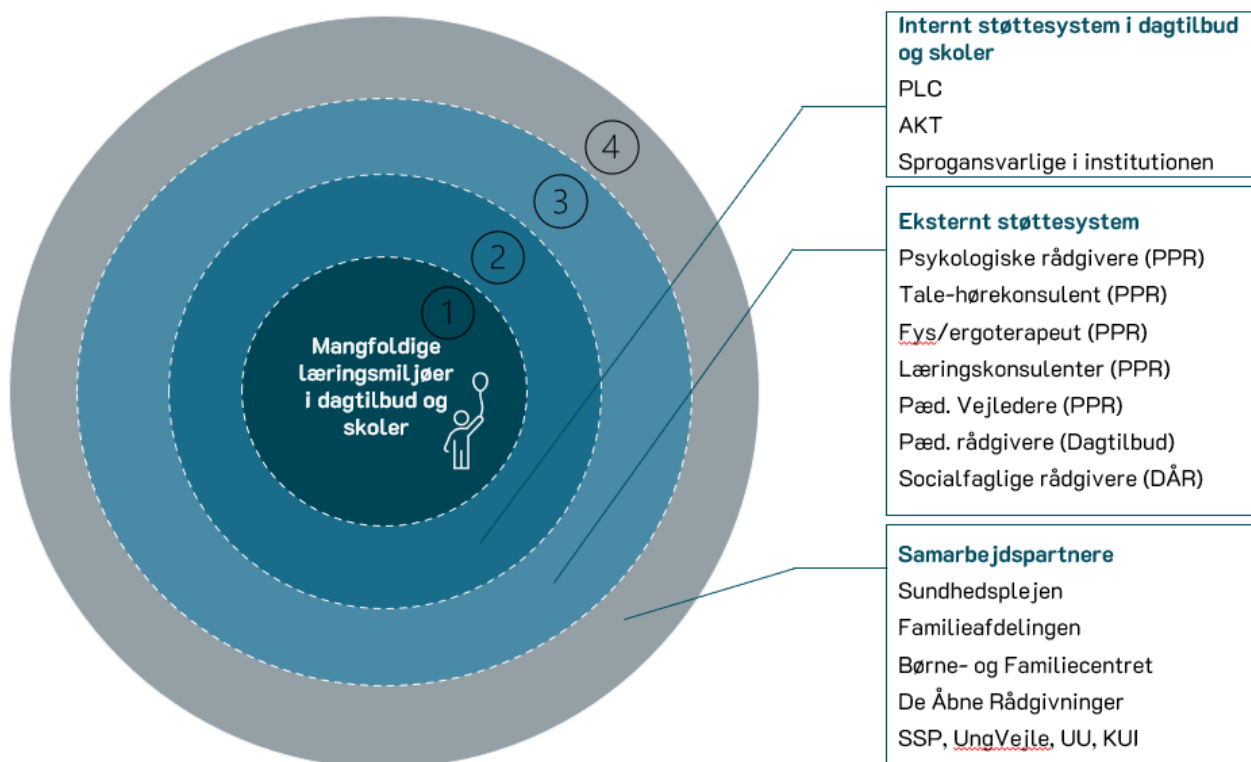
Arbejdet i spor 4 er på den baggrund bygget op omkring følgende temaer:

- Overblik over støttesystemet og samarbejdspartnere i B&U
- Kerneopgaven for det eksterne støttesystem
- Forløbscirklen
- Fornyelse af visitationsprincipperne
- Ny organisering af det eksterne støttesystem

Overblik over støttesystem og samarbejdspartnere i B&U

Nedenstående figur giver et overblik over hvilke aktører i B&U, der støtter og samarbejder med dagtilbud og skoler i at skabe mangfoldige læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle børn og unge.

I kernen står opgaven med at sikre de mangfoldige læringsmiljøer på den enkelte stue og i det enkelte klasserum. Støttesystemet består i forhold til den opgave af et internt og et eksternt støttesystem. Yderst er rækken af dagtilbuddet og skolens samarbejdspartnere.



Kerneopgave for det eksterne støttesystem

Støttesystemet for dagtilbud og skoler i B&U Vejle Kommune består af et internt og et eksternt støttesystem. Alle dagtilbud og skoler har deres eget lokale, interne støttesystem, hvortil det eksterne støttesystem understøtter alle dagtilbud og skoler.

Nedenfor beskrives kerneopgaven for det eksterne støttesystem, og hvordan det eksterne støttesystem samarbejder med dagtilbuddene og skolerne. Afslutningsvis er der en række *det kan vi se når* – sætninger, som er konkrete billeder på, hvordan det eksterne støttesystem løser kerneopgaven og samarbejder med dagtilbud og skoler.

Vores fælles kerneopgave er at understøtte dagtilbud og skoler i at udvikle mangfoldige læringsmiljøer med deltagelsesmuligheder for alle børn og unge

I vores samarbejde med dagtilbud og skoler tager vi altid udgangspunkt i den daglige praksis, som børnene, de unge og det pædagogiske personale befinder sig i. Vi bygger videre på de muligheder, kompetencer og perspektiver, der findes hos børnene, de unge og det pædagogiske personale, og bidrager med vores kompetencer. Sammen finder vi mulige tiltag i det enkelte dagtilbud eller skole i et forpligtende samarbejde. Vores understøttelse er fleksibel og tilpasses de udfordringer, der er aktuelle i dagtilbuddet eller skolen.

Vi indgår i et forpligtende samarbejde omkring pædagogisk støtte, udvikling og vurdering i tæt samarbejde med fagprofessionelle knyttet til praksis.

Vi arbejder sammen med dagtilbud og skoler om opgaveløsningen og bruger hinandens kompetencer, så børn og familier oplever sammenhæng i deres hverdag.

Det kan vi se, når:

- Vores understøttelse tager udgangspunkt i praksis ved børnene og det pædagogiske personale.
- Vores understøttelse tager udgangspunkt i systematikken i forløbscirklen.
- Vi er sammen med det pædagogiske personale og samskaber konkrete indsatser i fællesskabet.
- Vi er i praksis med børnene og det pædagogiske personale
- Vores møder har et klart formål. Vi mødes om børn, vi har set og møderne afholdes lokalt
- Vi bidrager med faglig viden og kapacitetsopbygning i dagtilbud og skoler, både i forhold til konkrete udfordringer og ved behov for kompetenceudvikling
- Vi er fleksible og hurtige til at igangsætte indsatser
- Vi kender vores støttesystem og de kompetencer, der er i vores støttesystem.

Forløbscirklen

Med forløbscirklen beskrives det, hvordan dagtilbud og skoler samarbejder internt og med det eksterne støttesystem, når der er en bekymring for et fællesskab, et læringsmiljø eller for et enkelt barn/ung.

Forløbscirklen skal bidrage til, at

- Der er fokus på at udvikle og forbedre den pædagogisk praksis, så den i endnu højere grad styrker fællesskabet, læringsmiljøet og det enkelte barn/den enkelte unges deltagelse heri. Det betyder, at samarbejdet er praksisnært og med udgangspunkt i kortlagte, konkrete udfordringer.
- Samarbejdet tager sit udgangspunkt i, at løsninger findes i fællesskabet og i udvikling af den pædagogiske kvalitet i den konkrete sammenhæng. Det betyder, at der er fokus på pædagogik og på at styrke det mangfoldige læringsmiljø.

- Papirarbejde i form af vurderinger og udredninger minimeres. Vægten skal lægges på det forebyggende arbejde. Det betyder, at samarbejdet med det eksterne støttesystem skal være let tilgængeligt og med et tydeligt fokus på den pædagogiske opgave, der skal løses.

Forløbscirklen skal præcisere opgaver, ansvar og roller i samarbejdet mellem dagtilbud/skole og det eksterne støttesystem. Den skal tydeligt beskrive, hvordan forløbet er, når der er bekymringer omkring et fællesskab, et læringsmiljø, et barn/en ung, og den skal give et overblik over fremdriften i forhold til indsatser og samarbejde.

Hvert forløb tager udgangspunkt i den problemstilling/udfordring, der viser sig i praksis. Det er derfor vigtigt at huske, at Forløbscirklen er en hovedvej for samarbejdet. Det betyder, at det er sådan vi skal samarbejde i langt de fleste forløb, men at der kan være enkelte forløb, der ud fra en konkret vurdering kræver en anden form for samarbejde.

Der skal være en særlig opmærksomhed på, hvordan der arbejdes med forløbscirklen på tværs af dagtilbud og skole, således der er kontinuitet i indsatser og forløb for børn i overgangen.

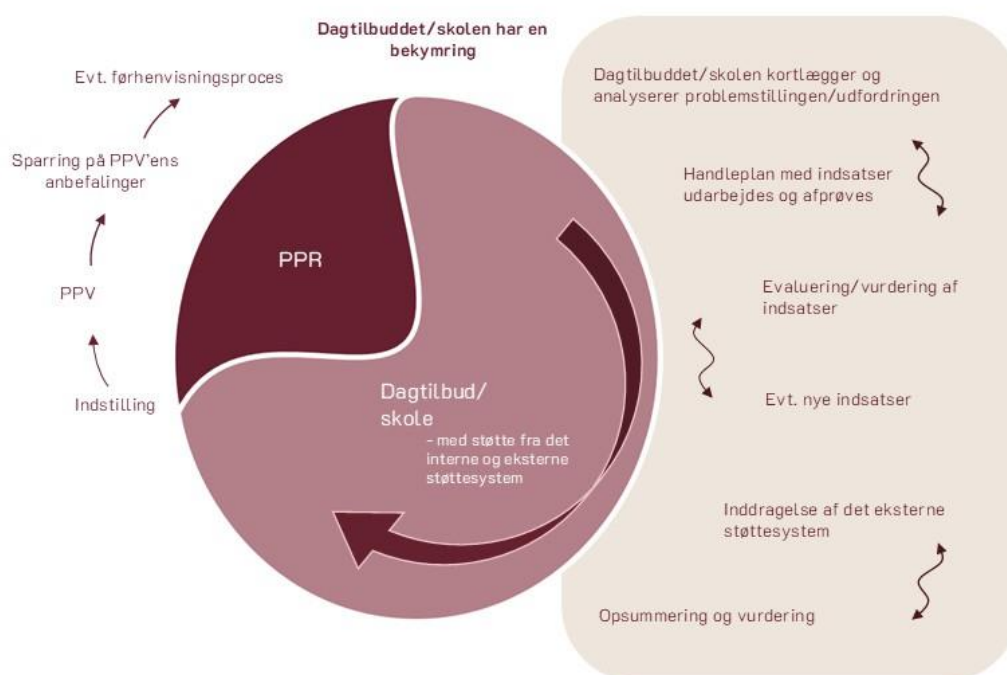
Proces for udvikling af forløbscirklen

Den videre udvikling af forløbscirklen sker i løbet af foråret 2025 med inddragelse af relevante aktører i dagtilbud, skoler (pædagogisk personale og ledere) og i det eksterne støttesystem (medarbejdere og ledere).

For at illustrere hensigten med forløbscirklen er der nedenfor lavet et oplæg. Det beskriver i overordnede termer, hvordan der arbejdes med indsatser i dagtilbuddet/skolen, hvordan der samarbejdes i det interne og eksterne støttesystem, og hvad der går forud en eventuel henvisning til PPR med henblik på pædagogisk psykologisk vurdering (PPV).

Modellen nedenfor skal ses som et oplæg til det videre arbejde.

Forløbscirklen



Fornyelse af visitationsprincipperne

Der skal udvikles principper for visitation, der i højere grad er samstemte med ambitionen om at flere børn og unge er i deres lokale fællesskaber. Det indbefatter en ny praksis, hvor der ved overvejelser om en eventuel henvisning til visitationsudvalget med henblik på en placering i et specialtilbud, skal være en form for før-henvisningspraksis, som ledes af det eksterne støttesystem. Her skal der være mulighed for, at dagtilbuddet/skolen får sparring på handleplan og samarbejdet med det eksterne støttesystem aktiveres yderligere. Dette med henblik på at få afdækket eventuelle ikke afprøvede indsatser og få hjælp til at gå i gang med disse indsatser. Hvis det vurderes, at barnet/den unge har behov for et specialtilbud, går henvisningen videre til visitationsudvalget.

Fornyelse af visitationsprincipper kan også indbefatte andre principper for visitation, som f.eks. handler om, at et barn fra en almen børnehave som udgangspunkt ikke kan henvises til et specialtilbud i skolen. Der skal igangsættes et arbejde, hvor sådanne kriterier vurderes i forhold til relevans.

Ny organisering af støttesystemet

Forvaltningen har besluttet en ny organisering af det eksterne støttesystem, som skal understøtte omstillingen. Centralt i omstillingen står at bringe støttesystemet endnu tættere på praksis, og få lagt prioriteringen af ressourcerne endnu mere på tidlige indsatser i samarbejdet helt ude i klasserummets og stuens praksis.

Når det er det primære behov nu, har chefgruppen vurderet, at det bedst understøttes gennem en organisationsændring, som giver et mere entydigt ledelsesmæssigt ansvar for de funktioner, der direkte spiller ind i omstillingen, og samtidig skabe en større organisatorisk sammenhæng mellem de elementer i det samlede eksterne støttesystem.

Ændringen indebærer, at det hidtidige TCBU er delt op, således:

- At de socialfaglige rådgivere fastholdes i F&F og bliver del af Åben Rådgivning
- At de pædagogiske rådgivere placeres i Dagtilbud, for at sikre en mere sammenhængende understøttelse af dagtilbuddene
- At øvrige PPR-funktioner placeres i U&L og fusioneres med U&L's læringskonsulenter og pædagogiske vejledere i kompetencecentret i et nyt PPR. Der sikres hermed stærkere sammenhæng mellem de dele af det eksterne støttesystem, der relaterer sig til skolerne.

Den nye organisering er besluttet, og de nye organisationer er under implementering. I det videre arbejde med at udvikle støttesystemet og dets opgaver, skal de nye organisationer fundere arbejdet på ovenstående beskrivelse af støttesystemets kerneopgaver og den kommende forløbscirkel.

SPOR 5: STRUKTUR, STYRING OG ØKONOMI

Ressourcemoneller

Der er på skole og dagtilbud forskellige ressourcetildelingsmodeller. Modellerne på de to områder er i deres grundstruktur bygget på samme måde med et grundbeløb pr. institution/skole og et beløb pr. barn/elev. Og på begge områder er der en ekstra tildeling, der er baseret på en socioøkonomisk nøgle.

På skoleområdet er der herudover en inklusionsfremmende styringsmodel, hvor skolerne er tildelt et budget, hvorfra de betaler et beløb pr. elev, der er segregeret fra distriktet. Dermed har skolerne et økonomisk incitament til at finde løsninger inden for skolens rammer for de penge, der ellers skal betales for segregeringen af eleven.

Modellerne er betydeligt mere komplekse end denne korte beskrivelse, og på nogle områder kunne der – uafhængigt af omstillingen – trænges til forenkling.

Ressourcemoneller er en del af det samlede billede i forhold til understøttelse af en så stor omstilling, så det er relevant at se på modellerne.

Af budgetforliget fremgår det, at der skal gennemføres en analyse af tildelingsmodellerne på både børne- og voksenområdet. På børneområdet begrundes budgetforliget det sådan: *”I Dagtilbud og Uddannelse og Læring skal modellerne vurderes med henblik på at øge fleksibiliteten og sikre, at de understøtter de ønskede incitamenter”*

Det er et omfattende arbejde at analysere og revidere tildelingsmodeller, da der er mange parametre og hensyn. Samtidig knytter der sig betydelige interesser til det, da enhver ændring stort set altid vil omfordele den samlede økonomi anderledes mellem de enkelte institutioner/skoler, end den gør nu. Det kræver derfor tid og inddragelse. Analyse og bearbejdning gennemføres i 2025, så evt. ændringer kan få virkning i 2026.

Strukturen på specialområdet

Som det fremgår af indledningen, er ambitionen en målrettet bevægelse mod flere børn og unge i de lokale fællesskaber – og ikke radikale ændringer her og nu. Der ligger ikke aktuelle strukturændringer i selve planen, men der forventes et fald i en række af tilbuddenes børnetal – med tilhørende ressourceændring.

Og med forventningen om et fald i antal segregerede børn og unge, følges udviklingen i dagtilbuddenes og skolernes specialtilbud naturligvis tæt, og det vil kunne føre til forslag om tilpasning af struktur. Eventuelle forslag til ændringer i struktur og organisering af tilbuddene vil ske på baggrund af kapacitetsanalyse og hensigtsmæssige placeringer mv.

DET VIDERE FORLØBS ORGANISERING

Organiseringen af det videre arbejde indebærer, at chefgruppen i B&U er styregruppe for den videre omstilling med reference til Børne- og Familieudvalget. Ud over at blive inddraget ved direkte beslutninger, når det er påkrævet, vil der løbende være temadrøftelser i udvalget.

I budgetforliget blev det videre besluttet at nedsætte et §17 stk. 4-udvalg for at "sætte retning og finde nye løsninger for børn og unges trivsel i folkeskolen". Beslutningen uddybes bl.a. med, at "*der ønskes rådgivning ift. at flere børn og unge trives i folkeskolen, således færre segregeres*".

Dermed spiller det kommende §17 stk. 4-udvalg direkte ind i omstillingen og giver mulighed for at få bidrag og rådgivning til omstillingen fra en bredere repræsentation politisk, lokale interessenter og eksterne. Herunder pointerer budgetforliget, at der ønskes ekstern formand for udvalget.

Børne- og Familieudvalget vil behandle forslag til kommissorium på kommende møde.

I forhold til omstillingen vil den nedsatte følgegruppe fortsætte. Der nedsættes arbejdsgrupper til de relevante tiltag, og der vil løbende være dialog og inddragelse i de organer mm., der er nævnt i indledningen som del af dialogfasen.

Udmøntningen af investeringerne i de 10 udviklingsskoler kører i separat styringsspor parallelt med den samlede omstilling – med reference til BFU og ØKU samt gruppeformænd.