

# Syv greb til ledelse og styring af kommunens inklusion og specialundervisning

Et øget fagligt og økonomisk pres gør det nødvendigt at fokusere på en tredobbelt bundlinje, hvor både det enkelte barns tarv, alle børns læring, trivsel og udvikling samt den økonomiske udvikling er vigtige.

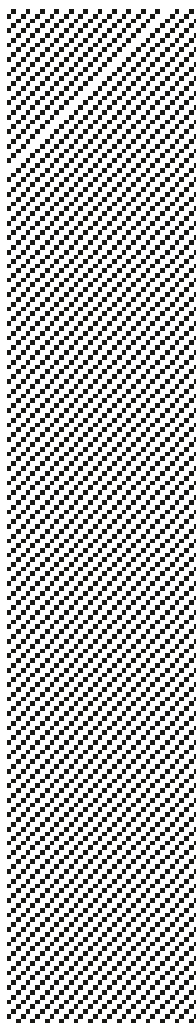
Flere og flere børn modtager psykiatriske diagnoser. Udviklingen presser kommunerne både fagligt og økonomisk. Fagligt, fordi udviklingen stiller krav om stærkere fællesskaber i almen-skolerne og en langt mere nuanceret vifte af specialundervisningstilbud for at sikre præcise match til de forskellige behov. Økonomisk, fordi de behov, flere børn nu har, presser de kommunale budgetter på skoleområdet gennem for eksempel et øget behov for pædagogiske ressourcer og mere specialiserede kompetencer.

Det øgede pres skaber en kompleks ledelses- og styringsudfordring, som kommunerne står midt i.

Det gør det nødvendigt at fokusere på en tredobbelt bundlinje, hvor både det enkelte barns tarv, alle børns læring, trivsel og udvikling samt den økonomiske udvikling er vigtige.

## Syv greb, der virker

I Komponent – Kommunernes Udviklingscenter (tidligere KLK, red.) – har vi over de seneste par år samarbejdet med en lang række kommuner om at håndtere faglige og styringsmæssige udfordringer med inklusion og specialundervisning. Nedenfor



fortæller vi om syv greb, som kommunerne med fordel kan tage fat i for at sikre, at alle børn møder den rette faglige kvalitet, og at den økonomiske udvikling holdes på et politisk acceptabelt niveau. Den hårde virkelighed er, at alle syv greb skal være indstillet rigtigt, for at der er styr på specialundervisningsområdet.

**Greb 1: Hav en politisk forankret ambition for både stærke almene børnefællesskaber og specialundervisning – og brug den**  
*Checkspørgsmål: Kan alle ledere på området med troværdighed fortælle, hvilken retning området skal bevæge sig i?*

Det er nødvendigt at prioritere midlerne på området for at opnå en tilstrækkelig effekt. Det kræver faglig indsigt og et strategisk ophæng. Er det for eksempel bedst at oprette flere mellemformer, at sikre to pædagoger eller lærere i flest mulige klasser, at styrke den relationelle kapacitet eller at uddanne stærke teams af inklusionsspecialister? Svaret er, at det afhænger af den politiske ambition for området og en konkret analyse af den aktuelle situation i kommunens skolevæsen. De kommuner, der har

formuleret en tydelig og realistisk politisk ambition på området, giver skoler og forvaltning et stærkere udgangspunkt for effektiv prioritering og tydelig kommunikation.

**Greb 2: Arbejd fortløbende med at styrke de inkluderende læringsmiljøer i almen-skolerne**

*Checkspørgsmål: Har I formuleret, og arbejder I efter, en handleplan eller strategi for, hvordan I fortløbende arbejder med at styrke de inkluderende læringsmiljøer i almen-skolerne?*

Flere børn i specialundervisning resulterer ofte i færre ressourcer til udvikling og etablering af inkluderende læringsmiljøer i almenundervisningen. Det kan blive en ond cirkel, som skal brydes. En god balance mellem almenområdet og specialundervisningsområdet starter med stærke inkluderende fællesskaber i almen-skolen. Nogle centrale opmærksomhedspunkter er:

- Hvordan bringes de specialpædagogiske kompetencer i spil som en aktiv ressource i almenområdet?
- Er hver enkelt skoles pædagogiske ressourcer organiseret, så de er tilgængelige og fremmer inklusion mest muligt?

- Inddrages forældrene som en ressource og partner i inklusionsarbejdet?
- Er der et fælles sprog og metoder at trække på, som styrker inklusionsarbejdet i de professionelle læringsfællesskaber.

### Greb 3: Skab et overbliksgivende styringscockpit – og brug det til at træffe beslutninger

*Checkspørgsmål: Bruges data på området så aktivt, at I kan forudse økonomiske og behovsmæssige tendenser – og agerer I på det?*

De kommuner, som træffer de bedste strategiske, faglige og økonomiske beslutninger på inklusions- og specialundervisningsområdet, har et styringscockpit til rådighed. Det sikrer dem et systematisk overblik over udviklingen på specialundervisningsområdet. Kommunerne bruger styringscockpittet til at forudse og agere på udviklinger og tendenser, som er anderledes end forventet eller ønsket.

### Greb 4: Benyt mellemformer til at udvikle nuanceret og dynamisk tilbudsvifte, som understøtter strategi og behov

*Checkspørgsmål: Er der styr på, at takst, målgruppe og kvalitet er samstemt i kommunens specialundervisningstilbud? Og findes de tilbud og mellemformer, som understøtter et præcist match mellem behov og tilbud?*

Det er vigtigt, at de specialundervisningstilbud, mellemformer og supplerende undervisningstilbud, en kommune har, så præcist som muligt matcher elevernes behov og er i tråd med den strategi, som sikrer virkeliggørelsen af den politiske ambition på området. Det vil sige, at tilbuddenes målgruppe, specialiseringsgrad, normering, økonomi, geografiske placering, tilknytning til almenområdet og ledelsesmæssige organisering skal være udtryk for bevidste valg på baggrund af aktuelle behov hos elevgruppen og strategien på området.



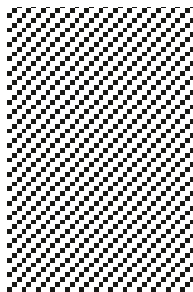
RUNE AHLMANN

chefkonsulent i Komponent



NANNA HANSEN

chefkonsulent i Komponent



### Greb 5: Insister på, at visitationsprocessen matcher behov og tilbud med et fagligt udgangspunkt og økonomisk indsigt

*Checkspørgsmål: Understøtter den aktuelle visitationspraksis muligheden for, at alle børn forbliver så tæt på almenområdet som muligt?*

Vellykkede visitationer kræver et bredt samarbejde i kommunen. Det fordrer et samtidigt fokus på kvaliteten i visitationerne, strukturer i visitationsprocesserne, arbejdet med konkrete mål for eleven samt rammerne og praksis for inklusion i almenskolerne.

Det er en fordel at analysere, om processen faktisk er tilrettelagt, så den understøtter det, man som kommune ønsker at opnå.

### Greb 6: Benyt en økonomisk styringsmodel/tildelingsmodel, der understøtter det stærke pædagogiske arbejde og den sikre økonomistyring

*Checkspørgsmål: Har I en tildelingsmodel, som både fremmer budgetoverholdelse og fagligt stærke løsninger for alle elever?*

Ingen model eller økonomiske in-

citamenter kan erstatte god faglig ledelse og kompetent pædagogisk praksis. Men en god tildelingsmodel kan skabe bedre sammenhæng mellem fordelingen af ressourcer, de politiske målsætninger og den faglige ledelse.

Der er grundlæggende tre modeller for styring af udgifterne til specialundervisning:

- Central pulje og visitation
- Udlægning af midlerne til specialundervisning til den enkelte skole
- Samarbejdsmodellen – ”Den tredje vej”

Model A og B er klassiske modeller. Samarbejdsmodellen er Komponentens bud på en nytænkning af de traditionelle tildelingsmodeller. Samarbejdsmodellen er kendetegnet ved tre overordnede principper:

1. Forbundne kar mellem økonomien på almenområdet og specialundervisningsområdet.
2. Faglige og økonomiske incitamenter til samarbejde om løsninger.
3. Et ledelsesfællesskab om det faglige ansvar for opgaven. Modellen sikrer sammenhæng mellem det politisk vedtagne budget og det faglige ansvar for budgetoverholdelse.

### Greb 7: Klarlæg og styrk den relationelle kapacitet i samarbejdet mellem skoler, PPR, familieområdet og skoleforvaltning – det er der særligt brug for i vanskelige sager

*Checkspørgsmål: Er den professionelle, relationelle kapacitet så stærk, at den sømløst understøtter barnets behov – også i de komplekse sager?*

En relationsanalyse kan klarlægge de samarbejdsstrukturer, der eksisterer imellem de relevante parter, som arbejder inden for børne- og ungeområdet. Når de faktiske roller, samarbejds mønstre og -udfordringer tydeliggøres, vil det ofte bidrage til at skabe en forståelse af, hvordan det gode samarbejde omkring barnet kan være for at nå de ønskede mål. ■

