

Analyse af specialundervisning: Beslutninger, anbefalinger og løsningsforslag

Thisted Kommune
Januar 2024



Indhold

1. Ledelsesresumé	3
2. Baggrund og metode for vores arbejde	7
3. En fælles forståelse – et nyt børnesyn	9
4. Data- og benchmarkanalyse	11
5. Specialtilbuddenes organisering og takststruktur	17
6. Transportdata og økonomi	21
7. Mellemløst – reducerer afstanden mellem almen- og specialtilbud	23
8. Løsningsforslag med beslutninger og anbefalinger	26
9. Finansiering, mellemløst, skolestøttepulje og tilpasset tildelingsmodel	39
10. Tids- og handleplan for løsningsforslag 3, 2024-2026	42
11. Samlede anbefalinger	46

1

Ledelsesresumé

1.1 Ledelsesresumé

Thisted Kommune har på baggrund af en voksende udfordring med stigende udgifter til specialundervisning indgået aftale med PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ("PwC" eller "vi") om en analyse af kommunens specialundervisning. Analysen er ikke bestilt for at spare penge, men er et ønske om at kvalitetsudvikle og sikre flest mulige børn deltagelsesmuligheder i den almene skole – med henblik på at styrke børnenes fælleskab i skolen med en mindre segregering fra almenområdet. Derfor er det afgørende med løsninger, hvor faglighed og økonomi går "hånd i hånd".

Resultatet af analysen fremlægges hermed i form af observationer, anbefalinger og forslag til løsningsforslag.

PwC har gennemført en involverende analyseproces med centrale og decentrale ledere samt fag- og nøglepersoner. Analysen er gennemført på et bagtæppe af Thisted Kommunens elev-, økonomi- og transportdata, som er blevet opdateret til 2023 og fremskrevet til 2028 på baggrund af kommunens tidligere udarbejdede rapport for området.

Udfordringsbilledet er klart

Den kvantitative analysedel (afsnit 4) bekræfter, at Thisted Kommunes udfordringsbillede er både klart og alvorligt. Analysens respondenter har også klart tilkendegivet og accepteret udfordringerne: Der har været – og ser ud til fortsat at være – en tydelig vækst i antallet af elever, som visiteres til Thisted Kommunes specialklasser. Meget få vender tilbage til almenskolen fra specialklasser, og udgifterne til specialundervisning stiger og udhuler budgettet i almenskolen. Samtidig er der kapacitetudfordringer i nogle specialklassetilbud. Så hvis Thisted Kommune "gør mere af det samme", vil udfordringsbilledet blot blive forværret.

PwC fremlægger anbefalinger og løsningsforslag, så Thisted Kommune har flere muligheder at handle på.

Dette er ikke en spareøvelse

PwC's analyse er ikke udført med det formål at spare penge, men fordi Thisted har et reelt ønske om at styrke folkeskolen for alle elever og sikre, at så mange elever som muligt får reelle deltagelsesmuligheder i nærmiljøet på deres egen lokale skole.

Thisted Kommunes har ønsket at kvalitetsudvikle almenskolen og specialundervisningen, fordi der er en erkendelse af, at den vej, som Thisted Kommune – i lighed med øvrige kommuner – er på vej ud af, ikke sikrer flest mulige børn de bedste deltagelsesmuligheder. De fremlagte løsningsforslag er modelberegninger, som PwC forudsætter financeret inden for den nuværende budgetramme til specialundervisning og transport, så der kan skabes budgetro og sikkerhed for skolerne. Der kan blive tale om initialomkostninger til kompetenceudvikling, læringsmiljøer og programledelse de første år for at skubbe udviklingen i gang. PwC forventer, at de udgifter kan afskrives over tid.

1.2 Ledelsesresumé

Flere mellemformer

Ved at "flytte" midler fra det specialiserede område til almenområdet skabes en model, hvor specialmidlerne følger børnene således, at almenområdet får midler til at kunne øge integrering og dermed give deltagelsesmuligheder på de vilkår, der gælder for disse børn. Her er det klare og åbenlyse greb udvidelse af mellemformer. Derfor anbefales (som svar på de beskrevne udfordringer) organisering af flere mellemformer – både særlige klasseformer og organisering af klasserne i undervisningsituationen, så flere elever får deltagelsesmuligheder i nærmiljøet, samtidig med at den nye og ændrede pædagogiske praksis kommer alle elever tilgode. Thisted Kommune arbejder i forvejen solidt med mellemformer i flere varianter, men både omfang og indhold skal øges, varieres og spredes ud på flere skoler.

Flest mulige børn skal have deltagelsesmuligheder: Forslag 3

PwC fremlægger fire løsningsforslag og foreslår, at Thisted Kommune – med udgangspunkt i et stærkt børnesyn,, der er forankret i kommunens nye kommende børne- og ungestrategi – arbejder videre med løsningsforslag 3.

Forslag 3 er det forslag, som giver flest mulige børn deltagelsesmuligheder i almenskolen, hvilket vil komme alle børn i almenskolen til gavn og give en bedre folkeskole for alle elever. Forslag 3 foreslår at etablere flere variationer af mellemformer og ændret klasserumspraksis. Dette skal muliggøre, at eleverne i kommunens specialområde i kategori 1 og 2 gradvist kan vende tilbage til almenskolen, og at disse tilbud udfases. Processen skal ske i respekt for at den fornødne plads sikres. Kompetencer og medarbejdere skal fra specialklasserne følge med børnene til almenskolen. Det foreslås at etablere to geografiske kompetencecentre (Nord og Syd) på den nuværende Østermølle og Trombakken, som – ud over at undervise de elever, der forbliver her – konsultativt skal støtte skolerne med særlig, højkompetent bistand. Målgruppebeskrivelserne for Trombakken skal revideres med udgangspunkt i elevernes behov og adfærd på tværs af ASF- og ADHD-klasserne. Dette skal være grundlaget for at revisitere alle børn i Trombakken og vurdere, hvilke børn der skal forblive i Trombakken, og hvilke børn der med nye forstærkede mellemformer skal gives deltagelsesmuligheder i nærområdet i almenskolen. Løsningsforslag 3 udfoldes under punkt 8.10.

Det er helt centralt, at de børn i de mest funktionsnedsatte positioner i Thisted Kommune – dem i Østermølle-klasserne – ikke berøres eller omfattes af PwC's anbefalinger og det anbefalede forslag 3. Disse børn vurderes velplacerede i et tilbud som Østermølle.

Øvrige forslag

Forslag 1 anbefales ikke, da dette blot vil fortsætte med at øge segregeringen, og de stigende udgifter vil forringe hele Thisted Kommunes skolevæsen væsentligt. Løsningsforslag 1 udfoldes under punkt 8.8.

Forslag 2 anbefales ikke, da for få børn gives deltagelsesmuligheder i almenskolen. Forslaget ændrer ikke væsentligt på nuværende praksis og vil formentlig blot øge efterspørgslen efter disse specialtilbud, der fortsat visiteres direkte til. Løsningsforslag 2 udfoldes under punkt 8.9.

1.3 Ledelsesresumé

Forslag 4 anbefales ikke. Det er et stort og indgribende forslag for alle kategorier, som nogle landes kommuner anvender, herunder Lillehammer i Norge og Regio Emilia i Italien. Dette scenarie vurderer vi ikke som muligt at implementere i en Thisted-kontekst. Løsningsforslag 4 udfoldes under punkt 8.12.

Hvad skal der til for at realisere forslag 3 og anbefalingerne?

Det bliver et langt, sejt træk at få alle interessenter med på at realisere en så omfattende ændring af inklusionskulturen i Thisted Kommune.

Forskningen i skoleforandringer taler sit tydelige sprog: Det tager virkelig lang tid at implementere forandringer, hvor medarbejderne er med, så de når helt ud i klasserne. Medarbejderne er i forvejen på mange parametre udfordrede, og det er derfor vigtigt at anerkende, at en omstilling af dette område vil kræve tæt kommunikation, klare budskaber om formål og muligheder for en fleksibilitet, så hverdagen kan fungere.

Politisk kræver det modige beslutninger baseret på grundige drøftelser med alle parter rundt om folkeskolen: ledere, faglige nøglepersoner, medarbejdere, MED/TR, elever og forældre/skolebestyrelser. Et nyt børnesyn – forankret i Thisted Kommunes kommende børne- og ungestrategi eller lignende – er et godt sted at starte for at sætte nye pejlemærker og skabe et robust politisk fundament for skolerne. Og det er stærkt efterlyst blandt de ledere og nøglepersoner, PwC har talt med, hvor der tydeligt gives udtryk for et stort behov for at tænke anderledes, og hvor der er mod på at skabe forandringerne.

Realiseringen af løsningsforslag 3 kræver mange beslutnings- og organisatoriske procesgreb, som vil kræve noget af især skolelederne, hvorfor de vil have behov for robust opbakning og kompetencestøtte. Ledere og nøglepersoner har peget på, at det især kræver modig ledelse, opbakning, tillid, investering i kompetenceudvikling til medarbejdere og ombygning på skolerne samt videndeling på tværs – og at både kompetencer og ressourcer følger med ud på skolerne.

Der peges også på, at der skal etableres en meget robust styring og ledelse fra forvaltningen for at realisere dette forslag. Det kan være i form af en dedikeret programledelse.

PwC's beregninger er modelberegninger, som kræver genberegninger, efterhånden som forslag 3 og hertilhørende anbefalinger skal udmøntes via konkrete beslutninger – fx når antallet af børn, budgettet og medarbejdernes lønsum skal fordeles.

2

Baggrund og metode
for vores arbejde

2. Baggrund og metode for vores arbejde

Baggrund

PwC har, jf. aftalebrev af 3. oktober 2023, analyseret Thisted Kommunes indkøb af specialundervisning. Thisted Kommune har en udfordring i, at stadigt flere elever visiteres til specialundervisning, og kommunen har derfor netop indgået en politisk budgetaftale, hvor man ønsker at styrke og udvikle kvaliteten af specialundervisningen, herunder at synliggøre den bagvedliggende økonomi.

Specialundervisningen bruger en stadigt større del af midlerne på skoleområdet, hvilket betyder, at der bliver færre midler tilbage til rådighed for almenskolen.

Kombineret med sparekrav på skoleområdet er det med til at presse økonomien og skolernes opgaveløsning. Der er derfor hårdt brug for at etablere et fundament, hvor skoleområdet kan arbejde med kvalitative tiltag, der gør, at færre elever visiteres til specialundervisning og enten forbliver i almenskolen eller kommer ned ad indsatsstappen ved at starte i et mindre indgribende specialtilbud.

Opgaven afrapporteres hermed i form af observationer, anbefalinger og løsningsforslag. Vi har tilstræbt at gøre anbefalingerne så operationelle som muligt, så Thisted Kommune umiddelbart vil kunne arbejde videre med dem i et videre implementeringsspor. Samtidig vil de anviste anbefalinger kunne anvendes i et lærings- og erfaringsperspektiv.

Metode

Det metodiske grundlag for vores beslutninger, anbefalinger og løsningsforslag bygger på følgende:

1. Vi har analyseret de centrale data på specialundervisningsområdet i Thisted Kommunes sager med udgangspunkt i PPR-oversigtsark, Analyse af folkeskoleområdet marts 2023, Dialogisk visitation, Befolkningsprognose, Thisted Kommunes undervisningstilbud til elever med behov for særlig støtte fagligt, socialt og fysisk, Samarbejde om inklusion samt transportdata.
2. Der er som opfølgning på ovennævnte dataanalyse afholdt tre workshops med 16 af forvaltningens udvalgte ledere og nøglepersoner på specialundervisningsområdet i Thisted Kommune: skoleledere, PPR, forvaltningen, KUI mv.
3. Der er ligeledes afholdt 12 kvalitative interviews med skole- og afdelingsledere på skoler og specialafdelinger samt tre interviews med chefer og ledere i forvaltningen. PwC's analyse har fokuseret på at få et fagligt og ledelsesmæssigt afsæt til at skabe forandringer. Det er helt centralt, at Thisted Kommune i implementeringsfasen inddrager elever, forældre, medarbejdere og skolebestyrelser.
4. De anbefalinger, der indgår i løsningsforslagene, er "trykprøvet" i en valideringsworkshop og vurderet på effektparametrene Økonomi, Læring, Trivsel og Børnesyn.

3

En fælles forståelse –
og et nyt børnesyn

3. En fælles forståelse – og et nyt børnesyn

”Vi har de børn, vi har”

Blandt de deltagende forvaltningschefer, skoleledere samt fag- og nøglepersoner i Thisted Kommune er der en bred fælles forståelse af, at man skal gøre det ”rigtige” for børnene. Forståelsen trækker på det fælles i Thisted Kommunes vision og inklusionsmålsætning samt et fagligt kendskab til den nyeste forskning på området. Der er en udbredt forståelse af, at udfordringsbilledet i Thisted bygger på reelle og accepterede data: For mange børn visiteres til specialundervisning, fordi almenskolen ikke giver dem deltagelsesmuligheder, hvilket er med til udhule almenskolen økonomi.

Ifølge vores interviews med skoleledere og afdelingsledere er praksis på skolerne, i både almenskolen og specialklasserækken, varieret og præget af mange forskellige metoder og tilgange. Der arbejdes efter ”det forhåndenværende søms” princip: Ressourcer er knappe, men vi ”gør, hvad vi kan, med de børn, vi har.” Der er således mange lokale kulturforståelser og erfaringer med, hvad der virker lokalt.

Analysens deltagere udtrykker på de afholdte workshops og interviews alle stor vilje, nysgerrighed og mod til at gå nye veje for at arbejde med deltagelsesmuligheder for alle børn – i en erkendelse af at mere af det samme ses som uholdbart, set ud fra en præmis om både at sikre børnesynet, om at være en del af det fælles og de ressourcer der bruges. Der er også en erkendelse af, at det bliver et vanskeligt langt sejt træk at skabe forandringer i så rodfæstet kultur, som det nuværende inklusionsmønster i Thisted Kommune og på landsplan er. Der ses i den forbindelse også andre kommuner der nu ”kigger” denne vej med anvendelsen af flere mellemformer og øget kompetenceudvikling til personalet.

Et nyt ressourceorienteret børnesyn – i den nye børne- og ungestrategi

Analysen har tegnet et billede af et behov for en tydeligere fælles forståelse af et fælles børnesyn som et mere robust bagtæppe – med et fælles narrativ som grundlag for en ny ændret praksis. Der udtrykkes behov for en kollektiv historie om, at sådan gør vi i Thisted Kommune, fordi vi tror på, at det er bedst for vores børn og unge, at så mange børn som muligt skal med.

Et nyt og mere ressourceorienteret børnesyn kan formuleres som led i den nye børne- og ungestrategi – som startskuddet til en fælles fortælling om deltagelsesmuligheder for alle børn.

Det er helt centralt for deltagerne og den videre proces med en ny praksis, at en ny strategi/et nyt børnesyn formuleres i en grundig og involverende proces, som alle efterfølgende kan se sig selv og ”tør stå på mål” for forandringerne i – også når der kommer diskussioner, klager, modstand og uenigheder. Der skal være tid til en grundig diskussion på alle niveauer om, hvad grundlaget for en ny praksis hviler på. Og alle skal med – medarbejdere, skolebestyrelser, forældre og politikere. Samtidig peges der i vores interviews på et behov for et mere ressourceorienteret børnesyn, som fokuserer på, hvad barnet kan – med de individuelle pædagogiske og adfærdsmæssige behov, som alle børn har. Læring og trivsel er individuel, men alle børn fungerer i, har en plads i og profiterer af et stærkt fællesskab. Der ses en tydelig vilje til at drøfte og gøre op med det begrænsende diagnosesyn, som ofte tager udgangspunkt i, hvad barnet ikke kan, og som der visiteres efter i Thisted Kommune.

4

Data- og
benchmarkanalyse

4.1 Data og benchmarkanalyse

Formålet med "Data og benchmarkanalyse"-afsnittet er at give et kvantitativt og databaseret billede af de økonomiske udfordringer i Thisted Kommune. Afsnittet ligger i forlængelse af Thisted Kommunes egen rapport "Analyse af folkeskoleområdet marts 2023". Data er fremskrevet fra aktuelle tal i 2023 frem til 2028 med udgangspunkt i Thisted Kommunes befolkningsprognose og specialundervisningsmønstre.

Den korte benchmarkanalyse giver et øjebliksbillede af Thisted Kommunes data sammenholdt med sammenligningskommunerne Hjørring, Jammerbugt, Frederikshavn og Vesthimmerland samt data fra Region Nordjylland og landsgennemsnittet.

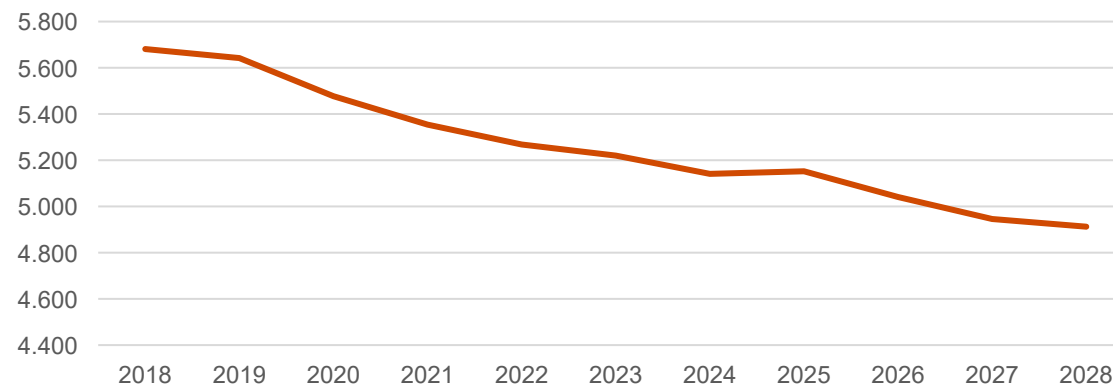
Befolkningsprognose

PwC har med udgangspunkt i Thisted Kommunes befolkningsprognose fremskrevet udviklingen i antallet af 6-16-årige. Formålet med dette er at se på bruttomængden af elever og ud fra dette vurdere antallet af elever i specialklasser på de efterfølgende sider.

Udviklingen viser et betydeligt fald på over 2.000 personer fra 2005 til 2031, hvorefter antallet stabiliseres på ca. 5.000 – for herefter at vise en svag stigning til ca. 5.200 personer frem mod 2039.

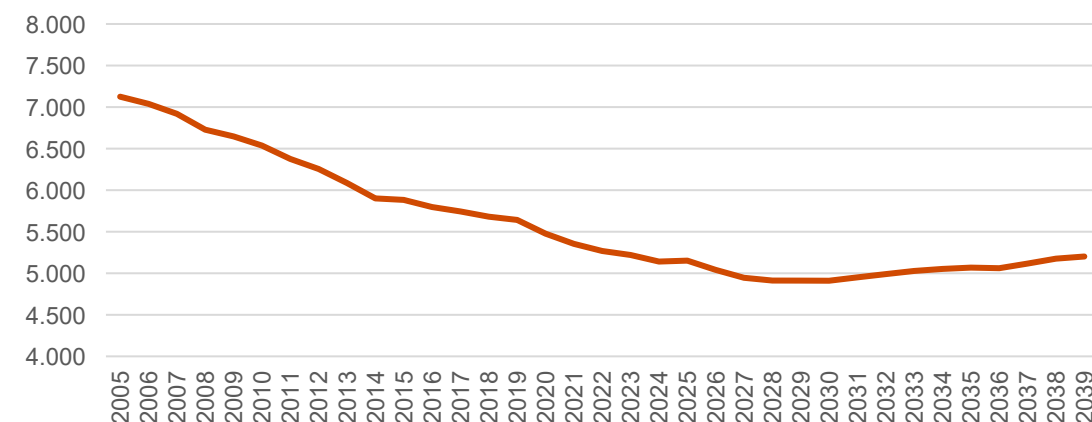
Der er således tale om et ganske markant fald i antallet af 6-16-årige, som har kaldt på en strukturløsning, hvilket Thisted Kommune har adresseret og efterfølgende politisk behandlet med udgangspunkt i rapporten "Analyse af folkeskoleområdet marts 2023".

Figur 1: Antal 6-16 årige i Thisted Kommune fra 2018 til 2028



Figur 1 – Note: Antal 6-16-årige kommer fra Thisted Kommunes egen befolkningsprognose fra 2023, som vises i figur 2.

Figur 2: Antal 6-16-årige i Thisted Kommune fra 2005 til 2039



Figur 2 – Note: Antal 6-16-årige er taget fra Thisted Kommunes egen befolkningsprognose fra 2023

4.2 Data og benchmarkanalyse

Antal 6-16-årige i specialundervisning

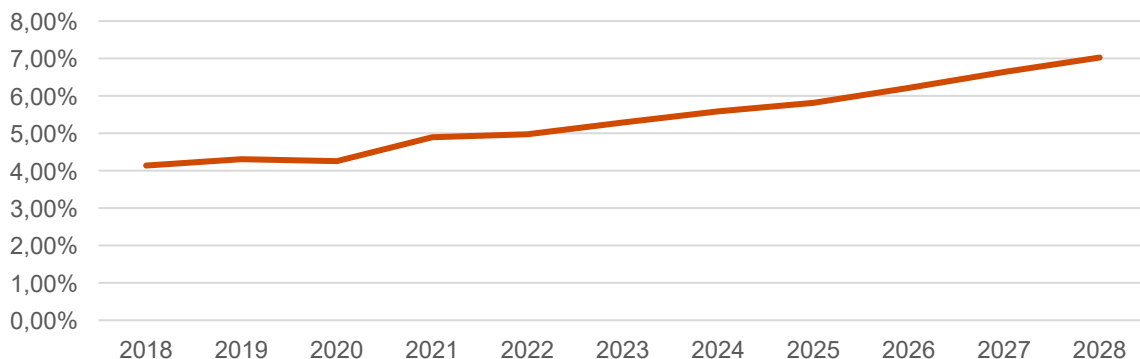
Med udgangspunkt i befolkningsprognosen og udviklingen i antallet af 6-16-årige har PwC vurderet udviklingen i antallet af elever i specialundervisning.

Som det fremgår har der i perioden 2018-2023 være en betydelig stigning i antallet af elever, der modtager specialundervisning, selvom antallet af 6-16-årige er faldet i samme periode.

Fremskrives den nuværende udvikling og vækst i perioden fra 2018 til 2023 i elever i specialundervisning til 2028, ses det af figur 3 og 4, at Thisted Kommune vil se en fortsat vækst i specialundervisningselever – fra i 2023 at udgøre 276 børn til i 2028 at udgøre ca. 345 børn.

Thisted Kommunes segregeringsprocent vil i perioden 2018-2028 være steget fra 4,14 % til 7,03 %, jf. figur 4.

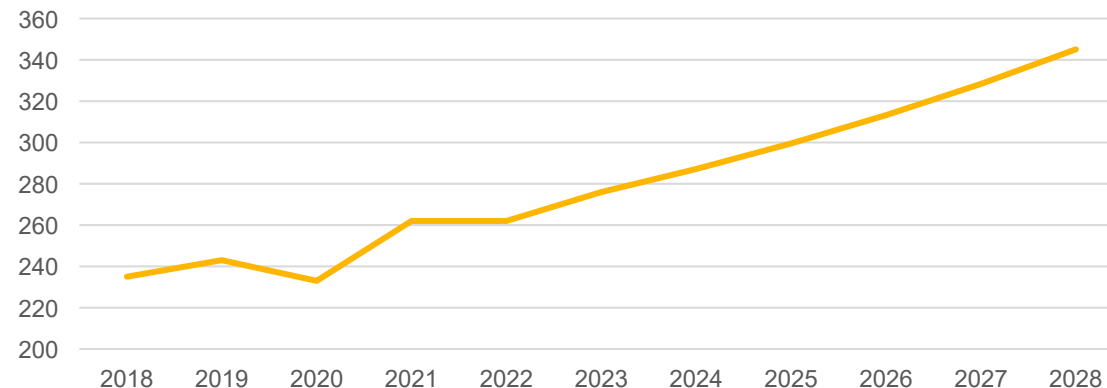
Figur 4: Segregeringsprocent, 6-16-årige



Figur 4 – Note:

- 1) Segregeringsprocenten er beregnet som forholdet mellem elever i specialundervisning og antal 6-16 årige.
- 2) Antal elever i specialundervisning kommer fra figur 6, hvor man har summeret alle afdelinger.
- 3) Antal 6-16-årige er taget fra Thisted Kommunes egen befolkningsprognose fra 2023 som vises i figur 1.

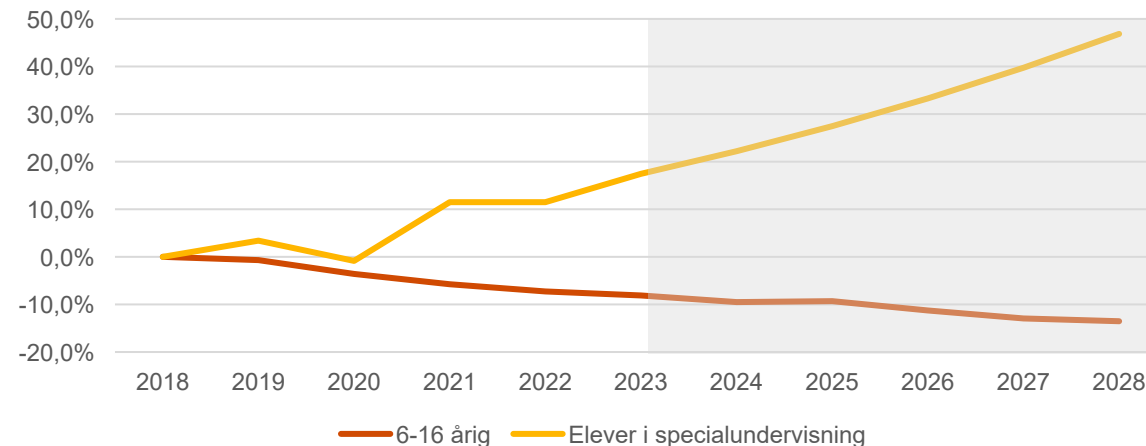
Figur 3: Antal elever i specialundervisning



Figur 3 – Note:

- 1) Elever i specialundervisning kommer fra figur 6, hvor man har summeret alle afdelinger.
- 2) Elevantalet fra 2024 til 2028 er fremskrevet med den gennemsnitlige procentvise udvikling i perioden 2018 til 2023.

Figur 5: Elever i specialundervisning, 2018-2028



Figur 5 – Note:

- 1) Graferne viser den procentvise udvikling siden 2018 i antal 6-16 årige og elever i specialundervisning.
- 2) Den procentvise udvikling for begge grafer er beregnet med udgangspunkt i tallene bag figur 1 og 3.
- 3) Udviklingen frem til 2023 bygger på aktuelle tal modtaget fra Thisted Kommune.
- 4) Udviklingen i det grå felt bygger på fremskrivningerne i figur 1 og 3.

4.3 Data og benchmarkanalyse

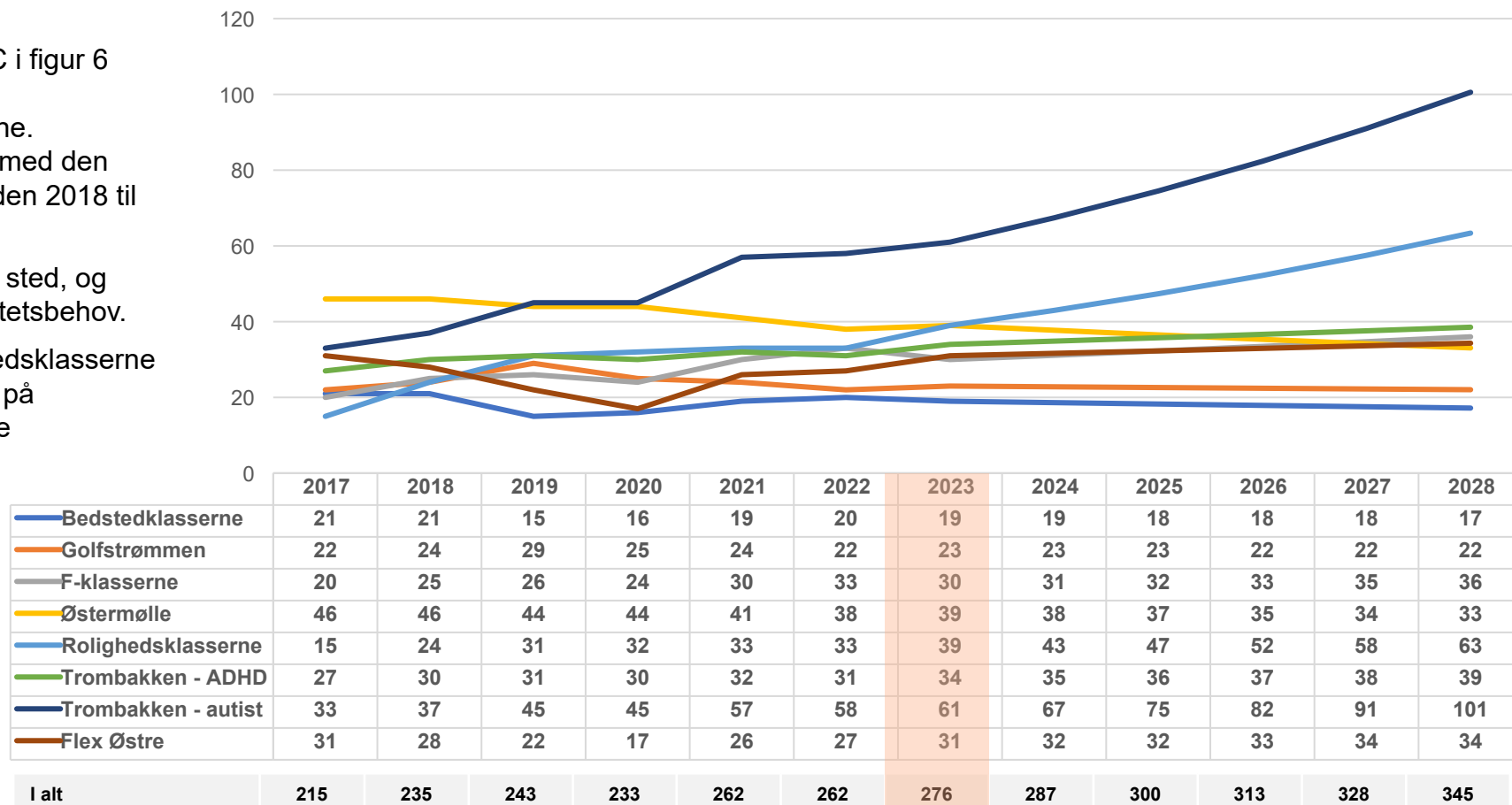
Elevudvikling i specialafdelinger

Med udgangspunkt i væksten i elever i specialundervisning frem mod 2028 har PwC i figur 6 fremskrevet elevudviklingen i de nuværende specialundervisningstilbud i Thisted Kommune. Elevantallet fra 2024 til 2028 er fremskrevet med den gennemsnitlige procentvise udvikling i perioden 2018 til 2023.

Dette giver et billede af, hvor væksten finder sted, og dermed af tilbuddenes fremadrettede kapacitetsbehov.

Der ses i figur 6 en betydelig vækst i Rolighedsklasserne og Trombakken (Autist) og et fald i elevtallet på Østermølle. Øvrige tilbud har en stagnerende elevudvikling.

Figur 6: Elevtal, specialundervisning – udvikling 2017-2028



Figur 6 – Noter:

- 1) Elevantallet fra 2017 til 2022 kommer fra Thisted Kommunes Analyse af folkeskoleområdet marts 2023.
- 2) Elevantallet i 2023 kommer fra PPR-arket fra 3. september 2023.
- 3) Elevantallet fra 2024 til 2028 er fremskrevet med den gennemsnitlige procentvise udvikling i perioden 2018 til 2023.
- 4) Den gule graf for Østermølle viser antallet af elever uden andre kommuner.

4.4 Data og benchmarkanalyse

Udgifter til specialundervisning

PwC har vurderet den budgetmæssige konsekvens af elevtalsudviklingen og behovet for specialundervisning. På den måde ses budgetbehovet, såfremt der ikke sker ændringer i nuværende specialundervisningsbillede og visitationspraksis.

Beregningsen er foretaget med udgangspunkt i de nuværende kategoripriser i Thisted Kommune, som er fremskrevet med priser og antal elever.

Som det fremgår af figur 7 vil Thisted Kommune i 2028 anvende 24,2 % og knap 69 mio. kr. af sit samlede skolebudget på specialundervisning. I dag anvender Thisted Kommune 18,7 % og ca. 56,4 mio. kr. af sit samlede skolebudget på specialundervisning.

Dermed vil der frem mod 2028 ske en markant udhulning af almenskolens budget, såfremt den nuværende praksis ikke ændres.

Figur 7: Udgifter til specialundervisning

Kategori	Kategori 1		Kategori 2		Kategori 3		I alt	
Budget pr. elev	143.969		211.486		315.807			
År	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget
2023	89	12.813.241	148	31.299.928	39	12.316.473	276	56.429.642
2024	93	13.423.336	156	33.033.195	38	11.916.803	287	58.373.334
2025	98	14.094.769	165	34.922.855	37	11.530.103	300	60.547.727
2026	103	14.833.513	175	36.984.348	35	11.155.951	313	62.973.812
2027	109	15.646.145	186	39.234.710	34	10.793.941	328	65.674.795
2028	115	16.539.915	197	41.692.734	33	10.443.677	345	68.676.326

År	Befolkningsprognose 6-16 årige 2023 til 2028	Udvikling i det samlede budget til undervisning	Udvikling i budget til specialundervisning	Andel af budget til specialundervisning
2023	5.220	0,00%	301.446.986	18,7%
2024	5.141	-1,51%	296.882.224	19,7%
2025	5.152	-1,30%	297.528.320	20,4%
2026	5.041	-3,43%	291.097.056	21,6%
2027	4.946	-5,26%	285.600.583	23,0%
2028	4.912	-5,89%	283.683.381	24,2%

Figur 7 – Noter:

- 1) Alle priser ovenfor er i faste 2023-priser.
- 2) Antal elever i kategori 1, 2 og 3 kommer fra figur 6.
- 3) Antal 6-16-årige kommer fra figur 1
- 4) Budget pr. elev er oplysninger fra Thisted Kommune.

4.5 Data og benchmarkanalyse

Thisted Kommune er i denne korte benchmarkanalyse med 2023-data sammenlignet med Hjørring, Jammerbugt, Frederikshavn og Vesthimmerlands kommuner samt perspektiveret mod Region Nordjylland og hele landet.

Thisted Kommunes nøgletal i denne korte analyse har ingen forklaringsværdi i forhold til Thisted Kommunes aktuelle og kommende voksende udfordringer. Men giver alene et øjebliksbillede, som viser, at kommunens nøgletal i vidt omfang ligner benchmarkkommunerne.

Thisted Kommune ligger forholdsvis lavt på udgifter pr. indbygger til folkeskoleområdet samt udgifter til folkeskolen pr. elev.

Figur 8: Benchmark - andre kommuner, region og hele landet.

	Thisted	Hjørring	Jammerbugt	Frederikshavn	Vesthimmerland	Gennemsnit for benchmarkkommuner	Region Nordjylland	Hele landet
Udgifter til folkeskoleområdet: Udgifter pr. indbygger i Thisted Kommune i 2023	8.751	8.644	9.340	8.191	9.202	8.826	8.753	9.009
Udgifter til folkeskolen: Udgifter pr. 6-16-årige i Thisted Kommune i 2023	51.976	48.112	64.065	60.647	53.020	55.564	59.222	54.645
Klassekvotient: Gennemsnitligt antal af elever i 2023 pr. klasse.	18,6	20,8	21,8	21,7	18,3	20,2	20,5	21,2
Segregeringsgrad: Segregeringsgrad i folkeskolen 2022/2023	6,50%	5,70%	6,60%	7,30%	6,50%	6,52%	6,85%	6,50%
Udviklingen i segregeringsgrad: Udviklingen i %-point fra sep. 2021 til 2022.	0,42	-0,04	0,31	0,64	-0,14	0,24	0,31	0,30

Kilder: Data stammer fra Indenrigs- og Sundhedsministeriets nøgletal, KL's rapport "Kend din Kommune" fra 2024 og uddannelsesstatistik.dk.

5

Specialtilbuddenes
organisering og
takststruktur

5.1 Specialtilbuddenes organisering og takststruktur

Specialtilbud i Thisted Kommune

Thisted Kommune har i alt otte specialklassetilbud, beliggende på fem skoler og spredt geografisk over hele kommunen. Thisted Kommune har brede tilbud og dækker selv alle specialklassebehov, hvorfor kommunen ikke køber specialklassetilbud i andre kommuner.

Målgruppebeskrivelsen for de enkelte tilbud er udpræget diagnoseorienteret, hvilket tilbuddene også italesættes ud fra: "Her har vi primært børn med diagnosen...". Nogle af tilbuddene har overlappende målgrupper: Bedstedklassen/Flex Østre – overbygning og F-Klassen/Golfstrømmen.

Af vores interviews og gennem analyse af Thisted Kommunes data på området fremgår det, at ganske få børn kommer tilbage til almenskolen fra specialklasser, eller at indsatser nedtrappes på baggrund af observeret progression efter indsatser – selvom der er stor enighed om, at det er bedst for barnet. Antallet af børn i de enkelte tilbud samt kategorier og målgrupper fremgår af næste side.

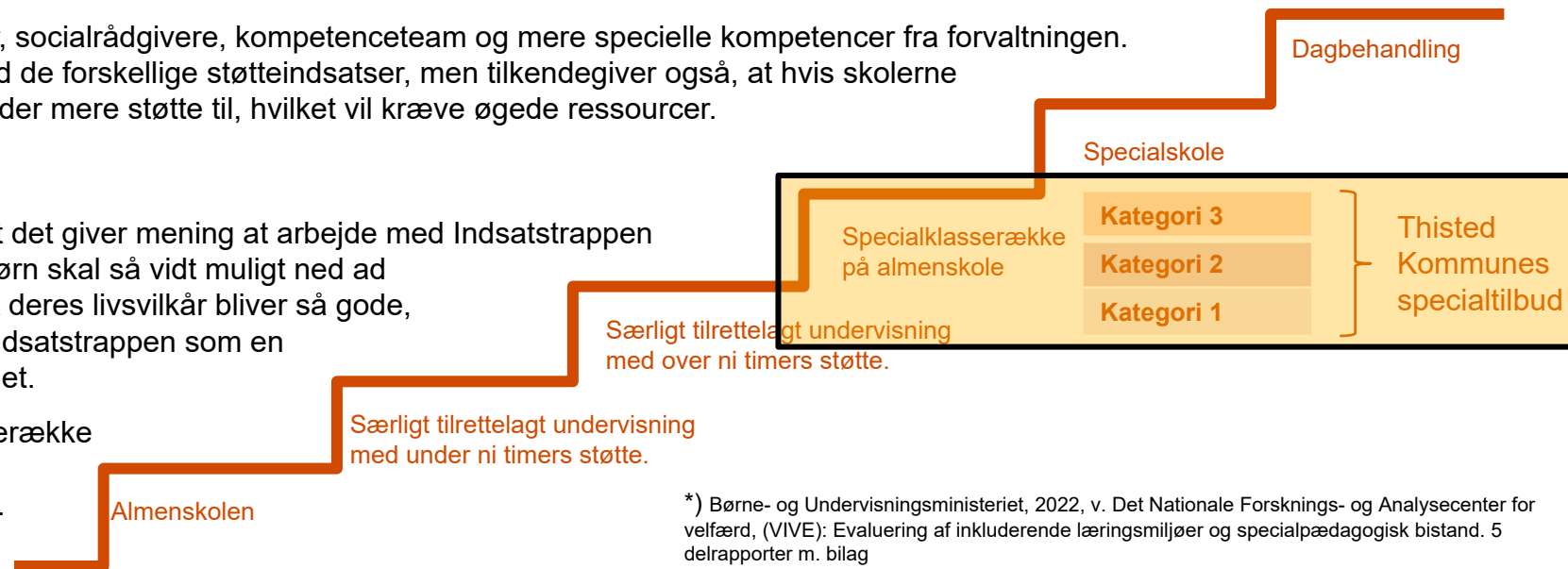
Mellemformer er en integreret del af den almene skoles tilbud for at integrere så mange børn som muligt gennem tilbud som jobklasser, co-teaching-principper, holddeling og muligheder for to-lærerordning – dog inden for en økonomisk stram ramme. Samtidig arbejdes der også med, at SFO-pædagoger er med i fx morgenåbningen som den "anden" voksne i klassen eller i andre aktiviteter i løbet af skoledagen, hvor der er behov for ekstra støtte.

Skolerne har adgang til støtte fra PPR-psykologer, socialrådgivere, kompetenceteam og mere specielle kompetencer fra forvaltningen. Alle de interviewede udtrykker stor tilfredshed med de forskellige støtteindsatser, men tilkendegiver også, at hvis skolerne skal give flere elever deltagelsesmuligheder, skal der mere støtte til, hvilket vil kræve øgede ressourcer.

Indsatstrappen som forståelsesramme

Der er i Thisted Kommune en god forståelse af, at det giver mening at arbejde med Indsatstrappen i en deltagelseskontekst. Målsætningen er klar: Børn skal så vidt muligt ned ad indsatstrappen, fordi der er tydelig evidens* for, at deres livsvilkår bliver så gode, som de kan med dette fokus. Derfor ser vi også indsatstrappen som en vigtig forståelsesramme for en omstilling af området.

Thisted Kommunes specialtilbud er "Specialklasserække på Almenskole" – i kategori 1, 2 og 3 – med kategori 3 som det mest indgribende tilbud.



*) Børne- og Undervisningsministeriet, 2022, v. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for velfærd, (VIVE): Evaluering af inkluderende læringsmiljøer og specialpædagogisk bistand. 5 delrapporter m. bilag

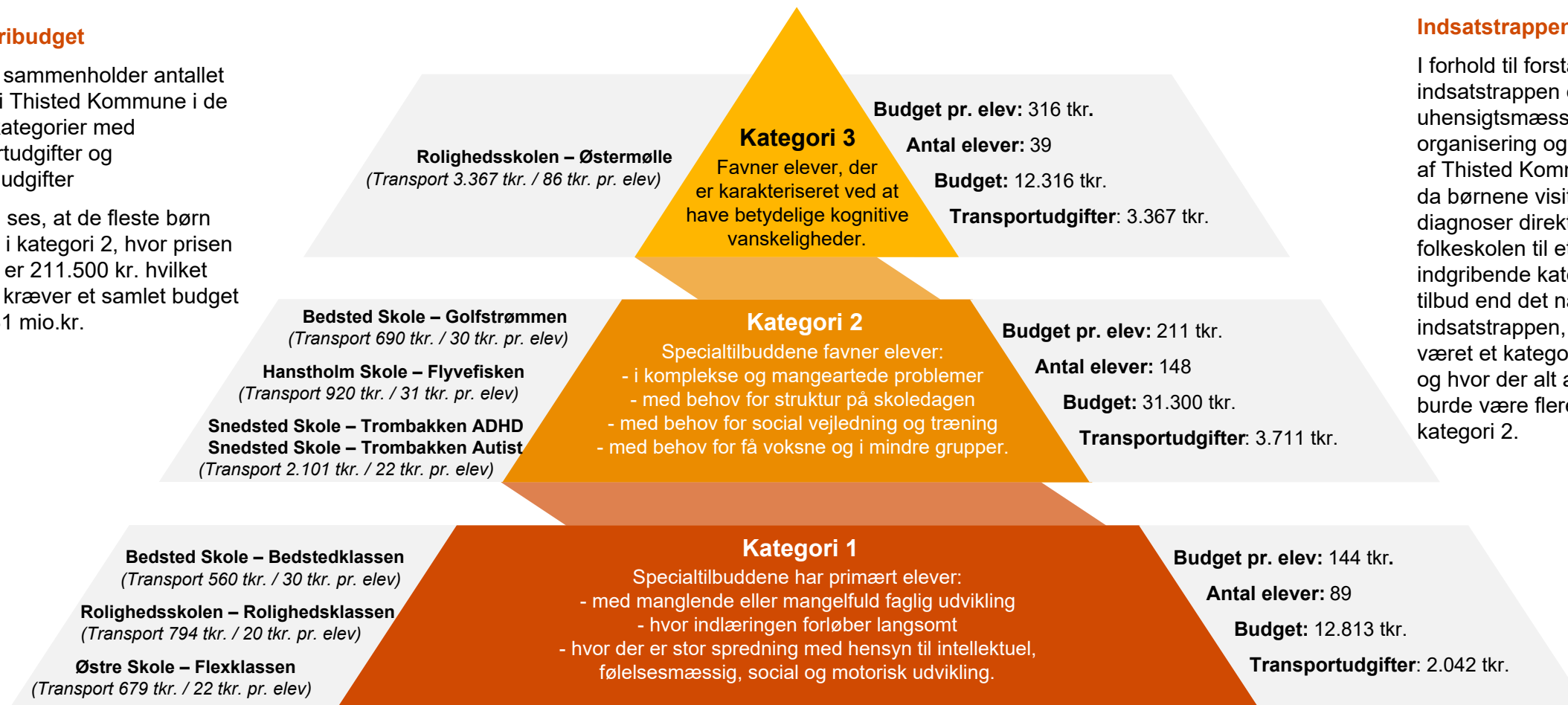
5.2 Specialtilbuddenes organisering og takststruktur

Specialtilbud, kategori, transportudgifter og budget

Kategoribudget

Figuren sammenholder antallet af børn i Thisted Kommune i de tre priskategorier med transportudgifter og kategoriudgifter

Dermed ses, at de fleste børn (148) er i kategori 2, hvor prisen pr. barn er 211.500 kr. hvilket dermed kræver et samlet budget på ca. 31 mio.kr.



Indsatstrappen

I forhold til forståelsen af indsatstrappen er der en u hensigtsmæssig organisering og prissætning af Thisted Kommunes tilbud, da børnene visiteres efter diagnoser direkte fra folkeskolen til et mere indgribende kategori 2-tilbud end det næste trin på indsatstrappen, som burde været et kategori 1-tilbud, og hvor der alt andet lige burde være flere børn end i kategori 2.

Figur 8 – Noter: 1) De tre kategorier kommer fra Thisted Kommunes Analyse af folkeskoleområdet marts 2023.
2) Elevantallet i 2023 kommer fra PPR-arket fra 3. september 2023. Østermølle viser antallet af elever uden andre kommuner.

5.2 Specialtilbuddenes organisering og takststruktur

Økonomi og tildeling

Økonomisk tildeling til specialklassetilbud er – som det fremgår af figur 8 – kategoriseret i tre takstniveauer: 1, 2 A/B og 3 – hvor 3 er den dyreste. Taksten til specialklasser er demografireguleret og fastsat som en multiplikator af almen-elevtaksten, afhængig af specialtilbuddets kompleksitetsgrad.

Der er ingen variable udgifter eller faste omkostninger lagt ind i denne tildeling, og taksten følger med barnet, når det starter og slutter i specialklassen. Det er PwC's vurdering, at specialklasserne med denne tildelingsform har en relativt robust økonomi.

Der er knyttet betydelige transportomkostninger til drift af specialtilbud, og på grund af kommunens geografi og specialklassernes beliggenhed anvender Thisted Kommuner mere end 10 mio. kr. årligt på transport af børn til specialtilbud. I afsnit 6 har vi analyseret og beskrevet dette område nærmere.

Udgifter til enkeltintegrerede elever (over ni timers støtte) i almenskolen blev i 2021 lagt ud til skolerne, og skolelederne råder selv over disse midler og kan visitere egne børn til dette tilbud. Omfanget af enkeltintegrerede elever er der ikke data på, men det er PwC's vurdering, at der er tale om ganske få elever pr. skole, og at skolerne gør sig umage med at disponere disse midler til grupper/klasser og ikke til enkeltelever.

Mellemformer i almenskolen finansieres inden for den almindelige elevtildeling på den enkelte skole.

6

Transportdata og
økonomi

6. Transportdata og økonomi

Kontrakt vedrørende specialkørsel

Thisted Kommune har efter et udbud indgået kontrakt om specialkørsel med virkning fra skoleåret 2023/24. Af kontraktmaterialet fremgår det, at der afregnes månedsvis for kørslen, og at grundlaget for afregningen er opmålt køreafstand pr. dag.

Antallet af kørte kilometer opgøres pr. køretøj og pr. dagtype og måles ud fra det forudsatte stationeringssted for køretøjet. Der skal ligeledes indsendes lister over antallet af elever i vognene, men betaling for en måned beregnes kun ud fra antal kørte kilometer i den pågældende måned.

Transportomkostninger er dermed relateret til antallet af kørte kilometer – og ikke hvor mange børn hver bil kører med.

Reducere udgifterne

Muligheden for at reducere udgifterne findes udelukkende ved at køre færre kilometer pr. dag. At reducere antallet af børn fra ruterne vil kun have en minimal effekt på de samlede omkostninger og vil beregningsteknisk øge transportudgifterne pr. elev.

Derimod ville en omstrukturering af placeringen af de enkelte specialklassetilbud kunne give en hel eller delvis nedlæggelse af ruter, der kan give en økonomisk effekt. Beregning af konkrete økonomiske effekter vil kræve fastlæggelse af en specialklassestruktur samt viden om antallet af børn, der fremover visiteres til henholdsvis almene og specialiserede tilbud.

Tilbud/kategori	Transport pr. tilbud/kategori	Antal elever i 2023	Transport pr. elev
Rolighedsskolen - Østermølle	3.367.390 kr.	39	86.343 kr.
Kategori 3	3.367.390 kr.	39	86.343 kr.
Bedsted Skole - Golfstrømmen	689.579 kr.	23	29.982 kr.
Hanstholm Skole - Flyvefisken	919.789 kr.	30	30.660 kr.
Snedsted Skole - Trombakken ADHD / Autist	2.101.367 kr.	95	22.120 kr.
Kategori 2	3.710.736 kr.	148	25.073 kr.
Bedsted Skole - Bedstedklassen	569.653 kr.	19	29.982 kr.
Rolighedsskolen - Rolighedsklassen	793.737 kr.	39	20.352 kr.
Østre Skole - Flexklassen	678.743 kr.	31	21.895 kr.
Kategori 1	2.042.133 kr.	89	22.945 kr.
I alt / Gennemsnit	9.120.259 kr.	276	33.044 kr.



Mellemformer –
reducerer afstanden
mellem almen- og
specialtilbud

7.1 Melleformer – reducerer afstanden mellem almen- og specialtilbud

PwC vurderer på baggrund af interviews og workshops, at en væsentlig del af Thisted Kommunes udfordringer kan løses ved at øge antallet af melleformer betragteligt, både i omfang og i kompleksitet, hvorfor vi i dette afsnit udfolder, hvad melleformer er og kan.

Hvad er melleformer?

Der er ingen juridisk eller forskningsmæssig definition af melleformer som begreb. Nationalt er melleformer det mest udbredte greb til at øge deltagelsesmulighederne, som der er både forskningsmæssig viden om og gode skolefaglige erfaringer med. Se fx hvad Brønderslev, Svendborg og Gladsaxe Kommuner arbejder med.

Melleformer styrker generelt almenområdet muligheder for løsninger tæt på barnet og er en organisering af undervisningen, der består af de tiltag/indsatser og forståelser, som sættes i værk rundt om og med barnet for at skabe deltagelsesmuligheder i den almene skole for alle børn. Melleformer kan være midlertidige dynamiske organiseringer, som animerer til udvikling i spændingsfeltet mellem almen og specialpædagogik – altid med tæt tilknytning til klasse miljøet.

Som regel anvendes der flere voksne i og rundt om klassen, ligesom der anvendes specialpædagogiske greb, som alle børn profiterer af.

Melleformer i Thisted Kommune

Melleformer er en anerkendt organisationsform i Thisted Kommunes skoler, hvor flere skoler allerede har gode erfaringer med dette. Co-teaching er en udbredt melleform og undervisningsmetode, som flere skoler arbejder med. Der er også særlige hold som melleformer. Det kan være P-klassen på Sjørring Skole, Kursusholdet på Hanstholm Skole eller Læseklassen på Hurup Skole.

Hjemmel og visitation til melleformer

Melleformer er ikke defineret i folkeskoleloven, men finder hjemmel i bekendtgørelsen om specialundervisning, der siger, at elever med behov for mere end ni timers ugentlig støtte kan gives dette som specialundervisning og anden specialpædagogisk bistand – og som støtte i klassen eller i en behovsbaseret specialklasse. Har eleven behov for mindre end ni timers støtte skal dette gives inden for den almindelige undervisning. Melleformer kan omfatte elever med behov for støtte både under og over ni undervisningstimer. Det er skolelederens kompetence at give/visitere til specialundervisning på skolen.

Målgruppen for melleformer

Målgruppen for melleformer kan ikke afgrænses. Det handler om at imødekomme én elev eller en gruppes forskelligartede og dynamiske faglige, sociale, kognitive eller emotionelle behov i en periode eller en konkret situation. Melleformer kan tage højde for en forventelig udvikling i en gruppes sammensætning og forandringer i læringsbehov i løbet af en periode eller over tid.

7.2 Melleformer – reducerer afstanden mellem almen- og specialtilbud

Eksempler på målgrupper for melleformer

Målgruppen for etablering kan **eksempelvis** være børn med behov for støtte på grund af:

- Psykisk mistrivsel
- Tale-/Læseudfordringer
- Udviklingsmæssige sprogforstyrrelser
- Opmærksomhedsudfordringer
- Skolevægning
- Kognitive udfordringer
- Tilknytningsvanskeligheder
- Koncentrationsvanskeligheder/Uro
- ASF
- Belastningssymptomer.

Organisering af melleformer

Der er ikke én måde at organisere melleformer på, fordi det handler om at kombinere kompetencer, støtte og greb fra almen- og specialundervisning. Det afgørende er, at eleven eller gruppens behov for tilvejebringelse af læring og trivsel imødekommes – uanset om behovene er faglige, sociale, kognitive eller emotionelle.

Melleformer kan som indsats have både en forebyggende, en foregribende og en indgribende form, fordi den kan finde sted i et samarbejde om klassen, som en løsning i klassen eller organiseret uden for klassen i små hold – i praktik eller eksempelvis som udeskole i naturen. Det afgørende er, at den indgribende indsats aldrig må være den første, da løsninger skal fokusere på almenfællesskabet i klassen. Det er her indsatsstrappen spiller en stor rolle i forståelsen af, hvilke indsatser der igangsættes sammen med et ressourceperspektiv (hvad kan jeg, og hvad kan jeg med støtte?) for det enkelte barn – modsat et perspektiv, hvor der vurderes ud fra et udfordringsperspektiv (hvad kan jeg ikke, og hvad er jeg nødt til at få hjælp til?).

Undervisning som en mellemform for den enkelte elev kan gives i en kortere eller længere periode. Væsentligt er det dog løbende at følge op på, om tilbuddet hjælper og støtter det enkelte barn – særligt set som en del af den tidligere beskrevne indsatsstrappe. Samtidig er det vigtigt, at selve undervisningstilbuddet evalueres løbende, for at sikre at det understøtter de behov, der er for de enkelte børn.

Co-teaching som mellemform

Co-teaching er en kendt mellemform, som er meget udbredt i hele landet – både som didaktisk/pædagogisk tilrettelæggelse af undervisningen og som oprettelse af særlige co-teaching-klasser. Co-teaching-klasser arbejder efter co-teaching-principper, som alle børn profiterer af.



Løsningsforslag –
beslutninger og
anbefalinger

8.1 Løsningsforslag – beslutninger og anbefalinger

PwC fremlægger fire forslag til løsninger i Thisted Kommune. Alle forslag kræver beslutninger og implementering af anbefalinger i varierende omfang, og ingen forslag er uden økonomiske konsekvenser.

Forslag 1 er det mindst krævende og indgribende, og forslag 4 er det mest indgribende og organisatorisk krævende.

Uanset hvilket forslag der vælges, skal det støttes med en eller flere af nedennævnte seks anbefalinger. Anbefalingerne er konkrete indsatser, som skal understøtte, at Thisted Kommune når i mål med realiseringen af det forslag, som kommunen vælger at arbejde videre med.

Anbefalinger til understøttelse af forslag 1-4

1. Specialpædagogisk kompetenceudvikling
2. Kapacitetsopbygning på skolerne (kompetenceteams, PPR og SR)
3. Systematisk videndeling special/almen mv.
4. Tilpasning af fysiske læringsmiljøer
5. Helhedsorientering af visitationspraksis
6. Finansiering, mellemformer, skolestøttepulje og tilpasset tildelingsmodel (udfoldes i særskilt afsnit 9).

På de følgende sider vil anbefalingerne blive udfoldet med udgangspunkt i input, vi har fået gennem interviews og afholdte workshops.

Anbefalingerne er opstillet således, at Thisted Kommune kan gå videre med dem for at sikre en god implementering.

Efter de uddybende anbefalinger vil vi beskrive hvert enkelte løsningsforslag og herunder udfolde anbefaling 6 vedrørende finansiering af forslag, udvikling og finansiering af mellemformer, etablering af skolestøttepulje samt tilpasset tildelingsmodel.

8.2 Oversigt over løsningsforslag

	Beslutninger	Anbefalinger	Tid
1 Fortsætte nuværende praksis	<ul style="list-style-type: none"> • Øge specialundervisningsbudget • Udbygge specialklasser og mellemformer • Ekstra fokus på tilbagevenden til almenskolen. 	1. Specialpædagogisk kompetenceudvikling	0 år
2 Kategori 1-børn inkluderes.	<ul style="list-style-type: none"> • Øge antallet af specialklasser for kategori 2-børn • Udfase kategori 1-tilbud i 2025 (Visitationsstop 1/8-24) • Ekstra fokus på tilbagevenden til almenskolen • Øge mellemformer på alle skoler og i flere variationer • Specialundervisningsbudget/Transport fra kategori 1 ud på skolerne. 	2. Kapacitetsopbygning på skolerne (kompetence-teams, PPR og SR)	0-2 år
3 Kategori 1- og 2-børn inkluderes.	<ul style="list-style-type: none"> • To special- og kompetencecentre (Nord og Syd) for kategori 3- og 2+-børn for Østermølle-børn og revisiterede Trombakke-elever • Udfase kategori 1- og 2-tilbud i to tempi (2025 og 2026) • Øge mellemformer på alle skoler og i flere variationer • Specialundervisningsbudget/Transport fra kategori 1 og 2 ud på skolerne 	3. Systematisk videndeling special/almen mv.	2-3 år
4 Kategori 1-, 2- og 3-børn inkluderes.	<ul style="list-style-type: none"> • Udfase alle specialtilbud i kategori 1,2 og 3 i tre tempi • Øge mellemformer på alle skoler og i flere variationer • Hele specialundervisningsbudget/transport flyttes ud på skolerne. 	4. Tilpasning af fysiske læringsmiljøer	2-4 år
		5. Helhedsorientering af visitationspraksis	
		6. Finansiering, mellemformer, skolestøttepulje og tilpasset tildelingsmodel	

8.3 Anbefaling 1. Specialpædagogisk kompetenceudvikling

Input og observationer

Almenskolerne efterlyser generelt mere specialpædagogisk viden for at kunne agere i en stadig mere kompleks hverdag med flere børn, der kræver forskellige såvel pædagogiske som didaktiske greb.

En konteksttilpasset undervisningsdifferentiering opleves som stadig sværere at realisere, da få elever ofte kræver uforholdsmæssigt meget af lærerens/pædagogens tid og opmærksomhed. Dette er med til vanskeliggøre en undervisningssituation, der ofte af læreren kan opleves som utilstrækkelig og som, at læreren ikke "slår til": Få elever begunstiges på bekostning af de mange.

Oplevelsen er, at der både mangler "hænder" såsom flere voksne i klasserummet, og at lærerne mangler pædagogiske og didaktiske kompetencer til at analysere og håndtere klasserumssituationer med udfordrede elever og grupper.

Det er også oplevelsen, at når der akut mangler konsultativ bistand i form af kompetencer og ressourcer, så kommer hjælp og støtte ofte så sent, at en potentiel vanskelig elevsituation når at udvikle sig så uhensigtsmæssig, at en segregering/visitation til et specialtilbud ofte bliver uafvendelig.

På teamniveau efterlyses der også specialpædagogiske kompetencer, så læreren i et teamsamarbejde kan hente viden og inspiration.

Skolerne er generelt optaget af og giver udtryk for at profitere af aktionslæring som generel metode til kvalitetsudvikling.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at skolerne får adgang til flere specialpædagogiske kompetencer på lærer-, leder-, nøgleperson-, team- og konsultativ basis. Skolernes erfaring er, at de profiterer optimalt af og har større overførbare fra praksisnær kompetenceudvikling på skolen som aktionslæring direkte i klasserummet og gerne med hele lærerteamet, i forhold til hvis medarbejdere sendes på traditionel efter-/videreuddannelse som diplommoduler.
- at alt personale skal have generel kompetenceudvikling rettet mod at kunne håndtere et øget udbud af mellemformer.
- at ledere og nøglepersoner skal have særlig kompetenceudvikling rettet mod at kunne understøtte et øget udbud af mellemformer.
- at skolerne på konsultativ basis i højere grad kan trække hurtigere og hyppigere på kompetencer fra Thisted Kommunes specialtilbud, PPR mv.

Vi vil i forhold til kompetenceudvikling gøre opmærksom på, at der er flere statslige støtteformer til kompetenceudvikling af lærere, herunder muligheden for fondsstøtte.

8.4 Anbefaling 2. Kapacitetsopbygning på skolerne

Input og observationer

Skolerne i Thisted Kommune har i dag adgang til hjælp fra en lang række støttefunktioner såsom PPR, socialrådgivere, kompetenceteam og konsulenter fra forvaltningen.

Skolerne i Thisted Kommune oplever, at deres evne til at løse komplekse elevopgaver kunne styrkes, såfremt skolen havde adgang til flere kompetencer på skolen eller kunne trække på disse hurtigt og smidigt i en travl hverdag.

Det er skolernes vurdering, at den rette hjælp ofte er for lang tid undervejs, hvorfor en vanskelig elevsituation eskalerer og i værste fald fører til en visitation til specialklasse, selvom situationen kunne være grebet tidligere med den rigtige bistand.

PPR opleves kompetente, men som vanskelige at nå på grund af travle mødekalendere.

Skole/hjem-samarbejdet er ligeledes en opgave, der opleves som mere tidskrævende og kompleks – især i forhold til udfordrede og sårbare børn.

Skolerne møder forældrene, der ofte selv ”bøvler” med problemer i deres hverdag, og de udfordringer kan også påvirke eleven og elevens søskende. Her er det også vurderingen, at skolerne med fordel kan trække på kompetencer, der er i et helheds- og forebyggende perspektiv kan medvirke til at få greb om hele familiens situation. Her profiterer skolerne i vid udstrækning af de fremskudte socialrådgivere, der med ikrafttrædelsen af barnets lov benævnes børn og unge-rådgivere.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at der laves en plan for, hvilke kompetencer og ressourcer en skole skal have rådighed over, og som skal være tilgængelige på skolen, for at lærere, eleven og forældre kan betrygges i, at der findes de rigtige kompetencer/fagligheder og ressourcer.
- at en tilsvarende plan definerer, hvad skolen på konsultativ basis skal kunne trække på hurtigt og smidigt. Det kan være en specialkompetence, som deles med andre skoler, i et distrikt eller fra forvaltningen, men de skal være dedikeret til en udkørende konsulentfunktion. Dette vil også være med til at betrygge både lærere, elever og forældre med hensyn til en øget inklusion.
- at PPR's stærke kompetencer bringes yderligere konsultativt i spil på gruppe-/klasseniveau, hvor det prioriteres at være i klasserummet sammen, give sparring til lærerteams og medvirke til videndeling i grupper og teams samt på skoler.

8.5 Anbefaling 3. Systematisk videndeling mellem special- og almenskolen

Input og observationer

Både skoleledere og nøglepersoner har givet udtryk for, at der efterlyses mere viden om specialpædagogik på individ- og især gruppeniveau – herunder i særdeleshed når elever er i en overgangsfase mellem to tilbud og enten er på vej til et specialtilbud eller skal tilbage til almenskolen.

Det er opfattelsen, at dette er viden, som findes hos ledere/medarbejdere i specialklasserækkerne, men som ikke bliver bragt i spil og delt uden for specialklasserækken på en skole.

På nogle almenskoler, der rummer en specialklasserække, er det heller ikke tydeligt, om der foregår systematisk videndeling på denne skole mellem special- og almenafdelingerne.

Det er oplevelsen – og især efter konkrete besøg – at specialklasserækker har meget brugbar viden, som vil kunne støtte almenskolens arbejde med udfordrede elever.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at forvaltningen i en opstartsfasen rammesætter og faciliterer en videndeling i netværk mellem special- og almenskole
- At der skal følge konsultativ bistand og så vidt muligt "en kendt voksen" med, når en elev vender tilbage til almenskolen, så overgangen for både elev, lærere og forældre foregår så ukompliceret som muligt.

8.6 Anbefaling 4. Tilpasning af fysiske læringsmiljøer

Input og observationer

Thisted Kommunes skoler rummer rigtig mange forskellige fysiske læringsmiljøer, der kan tilgodese elevernes forskellige behov for læring og trivsel til klasseundervisning, holddannelse, mellemformer, co-teaching mv.

Det er tydeligt, at specialklasserne kreativt arbejder med mange former for læringsmiljøer.

Der arbejdes i både almenskolen og specialklasser med mange rumlige greb: store og små klasse- og holdrum, adskillelser med (folde-)døre og vægge samt helt små aflukker, så enkeltelever kan trække sig. Der er stillezoner, beskedrum og auditorielignende rum til store og små grupper samt til forskellige både fysiske og mere stille aktiviteter.

Møblementet udnyttes kreativt og understøtter muligheden for at arbejde med mange forskellige undervisningssituationer og elevbehov i løbet af en skoledag.

Nogle skoler har på grund af størrelse og fysisk indretning mere begrænsede muligheder for at tilbyde varierede læringsmiljøer og dermed imødekomme flere forskellige elevbehov.

Der er en stor erkendelse af, at hvis flere elevers behov skal imødekommes med udvidede undervisningsformer på en skole, så kræver det egnede, adaptivt indrettede og fleksible læringsmiljøer.

Anbefalinger

Det anbefales, at Thisted Kommune udarbejder et sæt principper for nyindretning, udvikling og finansiering af læringsmiljøer, som øger deltagelsesmuligheden for flest mulige elever via udvidet brug af mellemformer.

8.7 Anbefaling 5. Tilpasning af visitationspraksis

Observationer

Thisted Kommunes visitationspraksis er løbende tilrettet og justeret – senest i marts 2022 med ”Dialogisk visitation”. Hovedvisitationen finder sted i januar/februar med en opsamlende visitation i september, og herudover visiteres hvis et akut behov opstår.

Revisitering, som tager stilling til fortsættelse, ændring eller ophør af en specialpædagogisk indsats, benævnes ”høringsmøder” og finder ligeledes sted i begyndelsen af kalenderåret.

Visitationspraksis opleves både støttende, kompetent og med fokus på at almenskolens muligheder skal være udtømte, før der visiteres til en specialklasse. Det er samtidig vurderingen, at visitationen er organisatorisk velplaceret i forvaltningen, og at den ikke bør flyttes til skolerne selv.

Visitationen tillægges stor autoritativ betydning, da den udøver en myndighedsrolle over for forældre mv. Det vurderes helt afgørende, at en ny praksis for anvendelse af specialforanstaltninger understøttes af en præcis og kompetent visitation.

Sagsbehandlingstiden kan opleves forholdsvis lang: Sagen forberedes i løbet af efteråret, visitationen foregår i januar/februar, og eleven starter i specialklasse ved skoleårets start.

Det er ikke tilkendegivet, at det i visitationen og i den efterfølgende kommunikation med elev og forældre italesættes, at specialtilbud altid er en midlertidig foranstaltning, og at eleven forudsættes at skulle tilbage til almenskolen.

Anbefalinger

Det anbefales:

- at Visitationsudvalgets praksis, for så vidt angår tilbagevenden til normalområdet og/eller ned ad indsatstrappen, konkret fokuseres i visitationsprocessen.
- at midlertidighed italesættes i al både skriftlig og mundtlig kommunikation med forældre, der foregår før, under og efter en visitationen.
- at visitation til mellemformer er skolelederens kompetence, hvorfor Visitationsudvalget, jf. løsningsforslag 3, fremover vil få færre opgaver.
- at visitationsudvalget i to tempi revisitere de børn, som går i de nuværende specialklasser i kategori 1 og 2, og som – jf. løsningsforslag 3 – skal tilbage til en skole i deres nærmiljø. Dette betyder, at forældre og skole får en faglig vurdering og juridisk afgørelse, der begrundes, hvorfor eleven kan profitere af at vende tilbage til sin distriktsskole.

8.8 Løsningsforslag 1

Løsningsforslag 1, er en fortsættelse af den nuværende praksis i Thisted Kommune.

Beslutninger

- Forslaget vil kræve, at der træffes beslutning om at øge budgettet til skoleområdet, da tilgangen af elever forventes at fortsætte med at stige. Alternativt fortsætter udgiftsstigningen på specialområdet med at udhule økonomien i almenskolen.
- Det vil være påkrævet at udbygge og kapacitetsforøge flere af de nuværende specialklassetilbud, hvor Trombakken (ASF) er mest presserende.
- Det vil være hensigtsmæssigt at træffe beslutning om at øge antallet af mellemformer på skolerne for at håndtere presset på specialklasserne.
- Tilbagevenden til almenskolen/ned ad indsatstrappen bør understøttes af en beslutning om at arbejde mere målrettet i alle de fora, hvor dette kan påvirkes. Her skal især visitation og daglig praksis i specialtilbuddene fokuseres væsentligt.

Anbefalinger for at realisere løsningsforslag 1

Ingen af anbefalingerne er nødvendigvis påkrævede for at videreføre den nuværende praksis. Samtidig vil det være forbundet med merudgifter at gøre dette.

Tidshorisont for at realisere løsningsforslag 1

Fortsættelse af den nuværende praksis har ikke noget tidsmæssigt perspektiv.

Konsekvenser

Løsningsforslag 1 betyder, at Thisted Kommunes udfordringer med stigende udgifter og segregering ikke løses. Der vil ikke være finansiering til mellemformer og til i øvrigt at understøtte deltagelsesmuligheder for flere elever i almenskolen. Transportudgifterne vil som naturlig konsekvens stige løbende.

8.9 Løsningsforslag 2

Løsningsforslag 2 indebærer, at de i dag visiterede ca. 90 børn i kategori 1 får deltagelsesmuligheder i almenskolen, og at disse kategori 1-tilbud udfases. Melleformer skal udvikles målrettet, og co-teaching-principper skal udbredes på alle skoler.

Beslutninger

- Der skal træffes beslutning om at udfase kategori 1-tilbud og stoppe visitationen til disse tilbud ét år før udfasing. Det drejer sig om tilbuddene Rolighedsklassen, Bedstedklassen og Flex Østre – Overbygning.
- Der skal træffes beslutning om at øge antallet af melleformer på skolerne. Melleformerne skal have præcise målgruppebeskrivelser, der afspejler den nye elevsammensætning på skolerne. Målgruppebeskrivelserne skal betrykke forældre, børn og medarbejdere i, at børnene kan rummes i almenskolens nye melleformer. Organiseringen af klasseundervisningen bør i højere grad tilrettelægges efter co-teaching-principper.
- Tilbagevenden til almenskolen bør understøttes af en beslutning om at arbejde mere målrettet i alle de fora, hvor dette kan påvirkes. Her skal især visitation og daglig praksis i specialtilbuddene fokuseres væsentligt, jf. vores tidligere opstillede anbefalinger.
- Der må forventes en øget efterspørgsel efter specialklassetilbud for kategori 2-børn, da dette fortsat vil være den mest efterspurgt og anvendte kategori.
- Vi foreslår, at specialundervisnings- og transportbudgettet dækkende kategori 1-elever skal fordeles til skolerne efter elevantal.
- Som konsekvens af at kategori 1-tilbud udfases, vil der skulle laves en konkret proces for, hvordan medarbejdere i disse tilbud allokeres til almenskolerne, herunder hvilke kriterier og hvilken tidsplan der skal allokeres efter.

Anbefalinger for at realisere løsningsforslag 2

Forslaget kræver, at skolerne understøttes med alle anbefalingerne fra 1 til 5, så de reelt bliver i stand til at løse denne nye opgave. Der skal være ressourcer, kompetencer, videndeling, specialstøtte og fysisk læringsmiljø til stede.

Tidshorisont for at realisere løsningsforslag 2

Forslaget kræver en lang række beslutninger, som skal forberedes grundigt. Skolerne skal have tid til og mulighed for at forberede alle parter på den nye virkelighed. Der skal stoppes for visitation til kategori 1-tilbud ét år før endelig udfasing. Dette år skal skolerne bruge på forberedelse. Samtidig skal der tilrettelægges en proces for medarbejdere fra specialklasserne i kategori 1.

Konsekvenser

Forslaget vil øge deltagelsesmulighederne i almenskolen. Segregeringsprocenten vil falde. Udgifterne til specialundervisning og transport vil kunne reduceres og tilføres almenskolen. Dette giver skolerne betydeligt mere budgetvolumen at disponere over.

8.10 Løsningsforslag 3

Løsningsforslag 3 indebærer, at en meget stor del af de 240 børn i kategori 1 og 2 får deltagelsesmuligheder i almenskolen, og at disse kategori 1- og 2-tilbud udfases. Vi er klar over, at ikke alle børn i denne kategori kan rummes i almenskolens nye udvidede mellemformer. Det vil derfor kræve af dette løsningsforslag, at alle børn i de to kategorier revisiteres som led i omstillingen. På baggrund af revisiteringen vil en gruppe af børn fortsat være vurderet til at skulle have massiv støtte, som almenskolerne ikke vurderes at kunne rumme. Derfor vil det samlede antal på p.t. 240 børn ikke være det endegyldige antal børn, som skal fordeles i forbindelse med udfasningen.

Vi foreslår, at der oprettes et kompetencecenter i Nord (fx Østermølle Skole, da det vurderes, at denne dels har en god geografisk placering til at dække kommunens nordlige ende, og dels har en fysisk indretning, der tilgodeser de behov, der vil være for relevante tilbud til børnene) og Syd (fx Snedsted Skole/Trombakken, da det vurderes, at Trombakken dels har en god geografisk placering til at dække kommunens sydlige ende og dels har en fysisk indretning, der tilgodeser de behov, der vil være for relevante tilbud til børnene). Eleverne i Østermølle/Rolighedskolen (kategori 3-børn) og de mest sårbare børn i Trombakken (ASF og ADHD) berøres ikke af dette forslag.

Beslutninger

- Der skal træffes beslutning om at udfase kategori 1- og 2-tilbud og stoppe visitationen til disse tilbud henholdsvis ét og to år før udfasning. Det drejer sig om specialklassetilbud i Rolighedsklassen, Bedstedklassen og Flex Østre – Overbygning samt F-klassen, Golfstrømmen, Trombakken ASF og Trombakken ADHD.
- Der skal træffes beslutning om at oprette et nyt reduceret kategori 2-tilbud med ændrede ressourceorienterede målgruppebeskrivelser (adfærd/behov – og ikke diagnoser) for elever i Trombakkens ASF og ADHD for de elever, som efter en revisitation vurderes ikke at kunne tilbydes deltagelsesmuligheder i almenskolen eller en mellemform her.
- Der skal træffes beslutning om, at Østermølle og Trombakken bliver højt specialiserede kompetencecentre for mellemformer, som kan støtte skolerne i alt med mellemformer. Samtidig er Østermølle og Trombakken specialtilbud til de mest sårbare elever i Thisted Kommune.
- Der skal træffes beslutning om at øge antallet af mellemformer på skolerne med præcise målgruppebeskrivelser, der afspejler den nye elevsammensætning på skolerne. Målgruppebeskrivelserne skal betrykke forældre, børn og medarbejdere i, at børnene kan rummes i almenskolens nye mellemformer. Organiseringen af klasseundervisningen bør i højere grad tilrettelægges efter co-teaching-principper. Der bør oprettes deciderede co-teaching-klasser.
- Specialundervisnings- og transportbudgettet dækkende kategori 1- og 2-elever skal – i den grad det er muligt – fordeles til og følge eleverne ud på skolerne.
- Som konsekvens af at kategori 1- og 2-tilbud udfases, vil der skulle laves en konkret proces for, hvordan medarbejdere i disse tilbud allokeres til almenskolerne, herunder hvilke kriterier og hvilken tidsplan der skal allokeres efter.

8.11 Løsningsforslag 3

Anbefalinger for at realisere løsningsforslag 3

Forslaget kræver, at skolerne understøttes med alle anbefalingerne fra 1 til 5, så de reelt bliver i stand til at løse denne nye opgave, for så vidt angår ressourcer, kompetencer, videndeling, specialstøtte og fysisk læringsmiljø.

Tidshorisont for at realisere løsningsforslag 3

Forslaget kræver en lang række beslutninger og forvaltningsarbejde, som skal forberedes grundigt. Skolerne skal have tid til og mulighed for at forberede alle parter på den nye virkelighed. Der skal stoppes for visitation til kategori 1- og 2-tilbud henholdsvis et og to år før endelig udfasning, og før eleverne møder hjemme på skolen. Dette år skal skolerne bruge på forberedelse. Det kan overvejes at dele tidsplanen således, at der bruges ét år på at give børnene i kategori 1-børnene deltagelsesmuligheder i almenskolen og to år på børnene i kategori 2. På den måde modtager skolerne de mindst krævende børn først – og får to år til at forberede, at kategori 2-børnene kommer hjem.

Konsekvenser for børn

Alle børn, der kan, vil få deltagelsesmuligheder i almenskolen og i nye mellemformer. Segregeringsprocenten vil falde markant. Udgifterne til specialundervisning og transport vil kunne reduceres og tilføres almenskolen. Det giver skolerne betydeligt mere budgetvolumen at disponere over.

Konsekvenser for medarbejdere

Løsningsforslag 3 betyder flytning af medarbejdere. PwC har ikke taget konkret stilling til, hvordan denne proces skal foregå, men vi anbefaler, at det håndteres respektfuldt, ordentligt og i en god dialog med alle involverede.

Der foreslås nedsat en arbejdsgruppe, der refererer til MED-organisationen, og som udarbejder de påkrævede principper for medarbejderkonsekvenser, flytning mv.

Løsningsforslag 3 udfoldes efterfølgende, for så vidt angår finansiering og etapevis tids- og handleplan.

8.12 Løsningsforslag 4

Løsningsforslag 4 indebærer, at alle ca. 280 børn i kategori 1, 2 og 3 får deltagelsesmuligheder i almenskolen, og at alle specialtilbud i Thisted Kommune udfases. Forslaget fremlægges for at perspektivere, at man kan gå længere, end PwC anbefaler. Fx arbejdes der i Lillehammer i Norge og Regio Emilia i Italien med denne model.

Beslutninger

- Der skal træffes beslutning om at udfase kategori 1-, 2- og 3-tilbud og stoppe visitationen til disse tilbud henholdsvis ét og to år før udfasning.
- Det skal træffes beslutning om at øge antallet af mellemformer på skolerne med præcise målgruppebeskrivelser, der afspejler den nye elevsammensætning på skolerne. Målgruppebeskrivelserne skal betrykke forældre, børn og medarbejdere i, at børnene kan rummes i almenskolens nye mellemformer. Organiseringen af klasseundervisningen bør i højere grad tilrettelægges efter co-teaching-principper. Der skal oprettes deciderede co-teaching-klasser.
- Specialundervisnings- og transportbudgettet dækkende kategori 1-, 2- og 3-elever skal fordeles til skolerne.
- Som konsekvens af at kategori 1-, 2- og 3-tilbud udfases, vil der skulle laves en konkret proces for, hvordan medarbejdere i disse tilbud allokeres til alment skolerne, herunder hvilke kriterier og hvilken tidsplan der skal allokeres efter.

Anbefalinger for at realisere løsningsforslag 4

Forslaget kræver, at skolerne understøttes med alle anbefalingerne fra 1 til 5, så de reelt bliver i stand til at løse denne nye opgave, for så vidt angår ressourcer, kompetencer, videndeling, specialstøtte og fysisk læringsmiljø.

Tidshorisont for at realisere løsningsforslag 4

Forslaget kræver en lang række beslutninger, som skal forberedes grundigt. Skolerne skal have tid til og mulighed for at forberede alle parter på den nye virkelighed. Der skal stoppes for visitation til kategori 1-, 2- og 3-tilbud henholdsvis ét og to år før endelig udfasning. Disse år skal skolerne bruge på forberedelse. Det kan overvejes at dele tidsplanen således, at der bruges ét år på at give børnene i kategori 1 deltagelsesmuligheder i almenskolen og to år på børnene i kategori 2. På den måde modtager skolerne de mindst krævende børn først, og får to år til at forberede, at kategori 2-børnene kommer hjem.

Konsekvenser

Alle børn vil få deltagelsesmuligheder i almenskolen. Segregeringsprocenten vil være næsten nul. Udgifterne til specialundervisning og transport vil stort set gå i nul og kunne tilføres almenskolen. Det giver skolerne betydeligt mere budgetvolumen at disponere over.

Det er ikke PwC's vurdering, at forslag 4 er realiserbart. De børn i de mest sårbare positioner i Østermølle-tilbuddet vil ikke kunne profitere af eller få reelle deltagelsesmuligheder på en almenskole. Det vil også kræve for meget af skolerne – både kompetencemæssigt og ressourcemæssigt – at løse denne opgave. Kompetencemæssigt er det ikke hensigtsmæssigt at sprede de mest specialiserede kompetencer, som børnene i Østermølle og Trombakken har behov for. Det vil være for omkostningstungt at ombygge skolerne til de hertil hørende fysiske læringsmiljøer.



Finansiering,
mellemløst,
skolestøttepulje og
tilpasset tildelings-
model

9.1 Finansiering, mellemformer, skolestøttepulje og tilpasset tildelingsmodel

Finansiering af forslag 2 og 3

Thisted Kommune bruger i 2023 ca. 56 mio. kr. på specialundervisning på ca. 280 elever. Hertil kommer godt 10 mio. kr. på transport. I alt ca. 66 mio. kr.

Kategori	Kategori 1		Kategori 2		Kategori 3		I alt	
Budget pr. elev	143.969		211.486		315.807			
År	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget	Antal elever	Budget
2023	89	12.813.241	148	31.299.928	39	12.316.473	276	56.429.642

Løsningsforslag 2 muliggør, at 12,8 mio. kr. som udgangspunkt kan flyttes ud til almenskolerne. Der vil således være i alt 12,8 mio. kr. til at finansiere optimalt 89 kategori 1-elevs deltagelsesmuligheder i almenskolen, hvilket giver en elevmedfinansiering på 143.800 kr. pr. elev.

Løsningsforslag 3 muliggør, at op mod 44,1 mio. kr. kan flyttes ud til almenskolerne. Der vil således være i alt 44,1 mio. kr. til at finansiere 237 kategori 1- og 2-elevs deltagelsesmuligheder i almenskolen, hvilket giver en elevmedfinansiering på 173.000 kr. pr. elev. Herfra skal trækkes de elever, som efter revisitation vil få tilbud om et nyt kategori 2-tilbud.

Pengene følger børnene

Midlerne til skolerne foreslås at følge eleven, når/hvis denne visiteres til et alment skoletilbud med udvidede mellemformer. Det er helt afgørende, at økonomien i det valgte forslag bygger på budgetsikkerhed og fungerer i et samarbejde, der er baseret på tillid og gennemsigtige principper.

Initialomkostninger

I år 1 vil der være initialomkostninger til at igangsætte kompetenceudvikling, programledelse mv. og klargøre skolernes læringsmiljøer til at modtage eleverne. Her anbefales det, at skoleområdet som en investering optager et lån i kommunekassen, som betales tilbage over fem år i år 2-6.

9.2 Finansiering, mellemformer, skolestøttepulje og tilpasset tildelingsmodel

Finansiering af mellemformer

Både løsningsforslag 2 og 3 kræver oprettelse af mellemformer og hertil hørende kompetenceudvikling og indretning af fysiske læringsmiljøer. Dette er udgifter, hvor nogle er initiale, og andre er varige. Thisted Kommune vil få færre udgifter til specialundervisning, så snart visitationen til disse tilbud sættes i bero. Disse midler skal anvendes til at fastholde elever i almenkolen. Det er vurderingen, at skolerne med de kommende udlagte midler fra specialundervisningen vil kunne finansiere mellemformerne.

Skolestøttepulje

De færre udgifter til transport placeres i en skolestøttepulje, som skal understøtte deltagelsesmuligheder i Thisted Kommune i en indkøringsfase. Skolechef og skoleledere kan i et samarbejde anvende puljen til at dække særlige behov for midlertidige tilbud eller finansiere kompetencer, konsulentbistand, faciliteter og teknologi i både almen og specialdel.

Skolestøttepuljen udfases over fem år med 20 % årligt og fordeles herefter gradvist til skolerne via den almindelige tildelingsmodel.

Tilpasset tildelingsmodel

Thisted Kommunes specialtilbud har i dag en meget robust økonomi, hvorfor det er PwC's vurdering, at den nuværende tildelingsmodel er med til at overfinansiere tilbuddene, da den ikke tager hensyn til den stordrift, der er ved at drive en skole, og at første elev er dyrere end sidste elev.

Det anbefales, at Thisted Kommune tilpasser sin tildelingsmodel og reviderer kategoritaksterne til de specialtilbud, som er tilbage efter udmøntningen af det valgte forslag. Det er vigtigt, at tildelingsmodellen beregnes og udmøntes via gennemsigtige principper, så skolerne kender rådighedsbeløbet og kan langtidsplanlægge og få budgetsikkerhed.

Vi vil anbefale, at tildelingsmodellen genberegnes efter nye principper, og at specialklasserne fremover finansieres via et grundtilskud til faste udgifter (ledelse, administration mv.) og et variabelt elevrelateret kronebeløb (løn, materialer mv.).

Grundbeløbet skal udløses af den første elev og herefter udløses ved eksempelvis hver 5.-10. elev. (Dette kræver beregning).

Det elevrelaterede kronebeløb følger barnet, men bør klassesetrinsberegnes (indskoling, mellemtrin og udskoling), da der ikke er de samme omkostninger forbundet med elever på forskellige skoletrin.

Overskuddet fra den nye tildelingsmodel tillægges den ovennævnte **skolestøttepulje**.

10

Tids- og handleplan
til løsningsforslag 3,
2024-2026

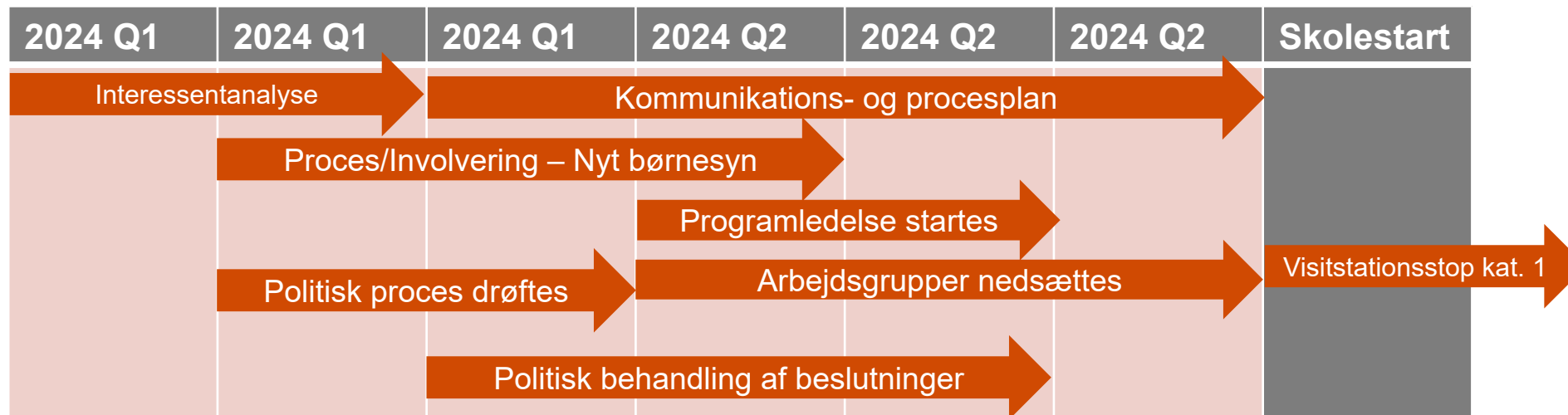
10.1 Tids- og handleplan for løsningsforslag 3, 2024

PwC har opstillet et forslag til en iterativ, etapevis tids- og handleplan for 2024-2026. Planen omfatter de anbefalede handlinger i forbindelse med igangsætning af løsningsforslag 3, og at det – som ledere og nøglepersoner har påpeget – er vigtigt at have god tid.

Det er helt centralt, at PwC's plan kombineres og udbygges med Thisted Kommunes beslutnings- og involveringskultur – herunder og i særdeleshed de politiske udvalg og fora samt de faglige og ledelsesmæssige samt medarbejder/TR-, elev- og forældrefora. PwC's økonomiforslag er modelberegninger, som skal efterregnes og tilpasses lokale skoleforhold og fordelinger.

Interessentanalyse og kommunikations-/procesplan

En præcisering af aktører og fora kan Thisted Kommune hensigtsmæssigt afdække i en interessentanalyse, som skal afdække svaret på spørgsmålet "Hvem har behov for hvilken kommunikation/information hvornår?". Herefter kan der laves en kommunikations- og procesplan, som kan betrygge alle aktører og politikere i, hvornår de bliver inddraget eller hørt, og hvornår der kan forventes kommunikation.

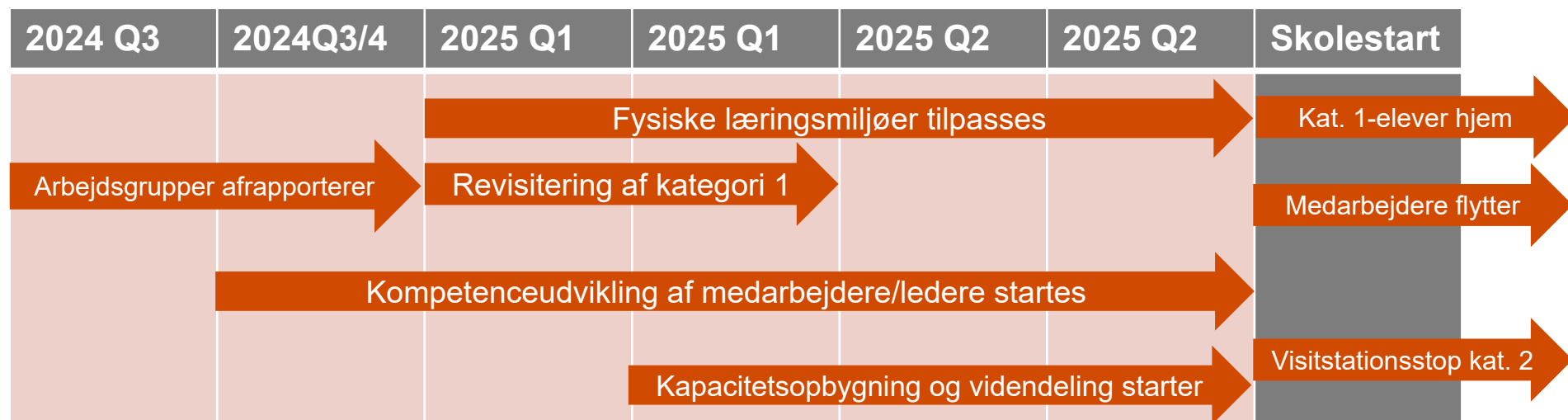


10.2 Tids- og handleplan for løsningsforslag 3, 2024-2025

PwC's udkast til tids- og handleplan går ud på at forberede skolerne på, at eleverne i kategori 1 og 2 vender tilbage efter henholdsvis ét og to år, og at visitationen til de omhandlede kategori 1- og 2-tilbud altid stopper, ét før elever vender hjem. På den måde skal ingen elever, som er i visitationsfasen, opleve korte ophold eller skift til en specialklasse og tilbage igen. Skolerne har også altid ét år til at forberede sig på, at eleverne vender hjem – til kompetenceudvikling, kapacitetsopbygning og fysiske læringsmiljøer mv.

Revisitering

Alle elever i specialklasser skal revideres, inden de kan tilbydes undervisning igen i almenskolen, så der finder en individuel, faglig og konkret vurdering med afgørelse sted som grundlag for at vende tilbage til almenskolen. Inden denne visitation skal skolerne være tydelige om, hvordan de vil modtage elever, og hvad de kan tilbyde. Hertil hører målgruppelignende beskrivelser af mellemformerne.



10.3 Tids- og handleplan for løsningsforslag 3, 2025-2026

Programledelse

PwC's plan foreslår etablering af programledelse fra 2024, fordi det er en omfattende og krævende opgave at facilitere og have overblik over et forandringsprojekt af denne størrelse. Programlederen bør referere til en direktionsledet styregruppe, så der sikres beslutningskraft og bred topledelsesforankring. Programlederen kan facilitere de foreslåede nedsatte arbejdsgrupper og alle ad hoc-opgaver forbundet hermed, så der sikres et gennemsigtigt beslutningsflow, og at alle relevante faglige input sikres – herunder HR, økonomi mv.



1

1

Samlede
anbefalinger

11.1 Samlede anbefalinger

Thisted Kommune får fremlagt fire løsningsforslag. PwC anbefaler, at Thisted Kommune beslutter at arbejde videre med løsningsforslag 3, der giver alle børn der kan deltagelsesmuligheder. Dette anbefales at ske med udgangspunkt i et nyt fælles ressourcebaseret børnesyn, der skal arbejdes involverende og grundigt med – ”fra top til bund” i Thisted Kommune. Det er vurderingen, at det, som ønskes, er en løsning, hvor faglighed og økonomi går hånd i hånd, og som Thisted Kommunes ledere og nøglepersoner kan se sig selv i.

Løsningsforslag 3 skaber realistiske deltagelsesmuligheder for alle de børn, der kan profitere af almenskolens læring og trivsel – og blive så dygtige, som de kan. Forslaget kræver beslutning om oprettelse af flere behovsorienterede mellemformer på alle skoler, der sikrer, at elever, forældre og medarbejdere føler sig trygge og kompetente til at løse de nye opgaver.

Alle anbefalinger skal bringes i spil og udmøntes i samarbejde med skolerne: kompetenceudvikling, videndeling, kapacitetsopbygning, visitationspraksis og læringsmiljøer.

De foreslåede to nye kompetencecentre på Østermølle og Trombakken får to formål: De skal være højkompetente afdelinger for Thisted Kommunes elever i de mest udsatte positioner, og som en ny opgave skal de være udkørende konsulenter, som støtter skolerne i hverdagen med kompetencer og viden, som skolerne behøver for kunne lykkes med deres nye opgave.

Løsningsforslag 3 vurderes at kunne finansieres inden for den nuværende budgetramme, men har initialomkostninger for at komme i gang i år 1. PwC har alene foretaget modelberegninger, som skal genberegnes med udgangspunkt i Thisted Kommunes præcise tal/data og beslutninger i processen.

Løsningsforslag 3 betyder flytning af medarbejdere. PwC har ikke taget konkret stilling til, hvordan denne proces skal foregå, men vi anbefaler, at det håndteres respektfuldt, ordentligt og i en god dialog med alle involverede.

Der foreslås nedsat en arbejdsgruppe, der refererer til MED-organisationen, og som udarbejder de påkrævede principper for medarbejderkonsekvenser, flytning mv.

Uanset valget af forslag bør der være en overvejelse om, hvordan de mindre skoler kan håndtere de nye opgaver – især i forhold til manøvredygtighed med kompetencer, ressourcer og fysiske læringsmiljøer.

11.2 Samlede anbefalinger

Hvad kræves der for at gennemføre en så omfattende forandring af praksis?

Forandringsledelse er udfordrende for alle ledere og medarbejdere – i alle professionskulturer – samt for de berørte brugere. Det er helt afgørende, at medarbejderne på skolerne kan se, at de understøttes af og ser synlige forandringer gennem hele organisationen, helt fra toppen. Dette vil samtidig være med til at styrke, hvordan forandringerne kommunikerer til brugerne, som naturligt vil have spørgsmål, bekymringer og frustrationer, der alle skal håndteres.

For at sikre stabil og tryk drift af skolerne i indfasningsperioden anbefaler PwC følgende organisering af forandringsprocessen:

- En grundig interressentanalyse og heraf afledt kommunikations- og procesplan: Hvem har behov for hvilken kommunikation/information hvornår?
- En grundig, involverende og trinvis politisk proces med høring af skolebestyrelser, MED-udvalg mv. Start eventuelt med at drøfte den nye børne- og ungestrategi/Nyt børnesyn.
- Nedsættelse af en direktionsforankret styregruppe, der refererer til Børne- og Familieudvalget.
- Ansættelse af en programleder, der er forankret i styregruppen og binder organisationen sammen samt faciliterer arbejdsgrupperne.
- Nedsættelse af arbejdsgrupper, der udarbejder principper for anbefalingerne vedrørende mellemformer, kompetenceudvikling, kapacitetsopbygning, læringsmiljøer, videndeling, ny visitationspraksis og økonomi/tildelingsmodel. Danmarks Lærerforening har i 2022 har udarbejdet ”Samarbejde om inklusion – et inspirationsmateriale”, som indeholder forslag til etablering af dialogfora, der kan danne udgangspunkt for disse arbejder.
- En MED-forankret arbejdsgruppe, der skal udarbejde principper for medarbejderkonsekvenser.
- Nedsættelse af en skoleledelsesgruppe, der skal understøtte skolerne med deres forandringsproces på skolerne.
- Skolelederne skal have adgang til konsultativ bistand, coaching, sparring mv., da de er nøglepersoner i forandringsprocessen.

-

For mere information....



Henrik Petersen
Partner, CFO Advisory

M: 2361 9369
E: henrik.petersen@pwc.com



Henning Bach Christensen
Specialkonsulent, CFO Advisory

M: 2013 6082
E: henning.bach.christen@pwc.com

www.pwc.dk

Succes skaber vi sammen ...