

Arbejdsrapport om udviklingsplan for skole- og dagtilbudsområdet

d. 21. august 2023

Siden juni 2022 er der, på initiativ fra Børne- og Familieudvalget, lavet en analyse af udfordringer og muligheder på skole- og dagtilbudsområdet i Rebild Kommune. Det har været en omfattende og involverende proces, hvor alle har haft mulighed for at bidrage, og hvor mange forældre, medarbejdere, interesse- og fagorganisationer mv. har gjort brug af muligheden.

Rebild Kommunes skole- og dagtilbudsområde er i en særlig svær økonomisk situation, samtidig med at flere og flere børn og unge har brug for særlig støtte eller specialtilbud.

Analysen blev præsenteret for Børne- og Familieudvalget og byrådet i marts, og herefter blev der nedsat en politisk delegation til at drøfte analysens indhold. Den politiske delegation bestod af medlemmerne fra Børne- og Familieudvalget og repræsentanter fra samtlige partier i byrådet. Delegationens drøftelser er mundtligt udtrykt i dette arbejdsrapport. Som består af en samlet vision og udviklingsplan for skole- og dagtilbudsområdet, som skal sikre rammerne for et økonomisk og fagligt bæredygtigt skole- og dagtilbudsområde. Visionen og udviklingsplanen er måden hvorpå skole- og dagtilbudsområdet kommer til at indfri kommunens Vision 2035 'Sammen udvikler vi Rebild' og børn- og ungepolitikken 2023.

"Sammen udvikler vi – skoler og dagtilbud i Rebild"

Udviklingsplanen tager afsæt i følgende vision for skole- og dagtilbudsområdet:

- Vi vil tage ansvar og handle hurtigt, når børn og unge mistrives. Derfor vil vi være på forkant og forebygge, sådan at børn og unge får tilstrækkelig hjælp tidligt gennem særlig tilrettelæggelse og støtteforanstaltninger i det almene fællesskab
- Vi har færre børn og unge, der går i et specialtilbud eller specialklasse/-skole i 2030, fordi vi har skabt et udviklende, trygt og tillidsfuldt almenmiljø for alle børn og unge
- Vi skaber velfærden gennem fællesskabet, derfor bygger vores organisering på forpligtende netværk
- Vi ser sammenhænge, inddrager og tænker på tværs, derfor skal kommende års udvikling af dagtilbud og skoler i Rebild Kommune ske i samarbejde med børn og unge, forældre, medarbejdere, ledere, andre kommunale centre, uddannelsesinstitutioner, foreninger og erhvervslivet

Vores vej dertil udmøntes i en samlet udviklingsplan. Vi vil udvikle og investere i skole- og dagtilbudsområdet med henblik på at vende den nuværende situation og skabe et trivselsmæssigt, fagligt og økonomisk bæredygtigt skole- og dagtilbudsområde.

Flere skal hjælpes, færre skal segregeres

Vi ønsker med udviklingsplanen at sikre, at en langt større del af kommunens børn og unge trives og udvikler sig i det almene miljø. Indsatser og støtteforanstaltninger skal iværksættes tidligere og i tæt tilknytning til det almene fællesskab. På den måde får vi skabt et skole- og dagtilbudsområde, som er på forkant, foregriber og forebygger, så vi kan vende udviklingen til gavn for alle børn, elever og

medarbejdere. Det betyder, at der fremadrettet vil være et øget fokus på støttesystemer og særlige tilrettelæggelser (mellempersoner), som skal sikre tilstrækkelig støtte i almenområdet. Det skal ske gennem en investering i medarbejderne på skoler og dagtilbud, som er nøglepersonerne til at løfte opgaven. Investeringen vil både bestå i formel kompetenceudvikling, øget sparring og netværk (i og på tværs af almen og specialområdet) samt tættere samarbejde med PPR. Udviklingen vil ske gradvist over tid med en indfasningsmodel jf. scenarie U2 i analysen (Bilag 1).

Målsætningen, om at 'flere skal hjælpes, færre skal segregeres', kan vi lykkes med, ved at vi samtidig øger og styrker samarbejdet på tværs, styrker den tidlige og forebyggende indsats og skaber en bæredygtig struktur. Derudover etableres en ny organisering og ledelse af skoler og dagtilbud og endelig en styrkelse og udvikling af PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning).

Bæredygtig skole- og dagtilbudsstruktur

Sammen om skole- og dagtilbud i Rebild: Et stærkere fællesskab

I dag består skole- og dagtilbudsområdet af ni distrikter, som varierer i omfang, tilbud og organisering. De mange forskellige løsninger og typer af organisering medfører, at kommunens skoler og dagtilbud har forskellige vilkår og muligheder for at lykkes i dag.

Vi ønsker at styrke fællesskabet på skole- og dagtilbudsområdet. Vi ønsker at skole- og dagtilbud i Rebild Kommune skal være mere ligestillet og ensartet, for at sikre at skoler og dagtilbud i højere grad har de samme muligheder og kompetencer. Det skaber tilmed et lige serviceniveau på tværs af kommunen. Vi er enige om en ny organisering og struktur, som vil understøtte fællesskabet og samarbejdet på tværs.

Den nye, ensartede og tydelige struktur og organisering er beskrevet i analysens scenarie U1 – model 2 med justeringer (Bilag 2). Denne struktur og organisering på området øger desuden balancen mellem land og by, og sikrer på den måde også lige og bedre vilkår for at alle lykkes. Samtidig sikres økonomisk og fagligt bæredygtige institutioner og skoler.

Styrket samarbejde mellem skoler og dagtilbud

Politisk ønskes et tættere samarbejde mellem kommunens folkeskoler for at sikre mangfoldige skoletilbud i en organisatorisk ensartet økonomisk ramme.

Beslutningen om at indføre netværksledelse i tre områder forventes at styrke deling af viden og specialiserede ressourcer mellem områdets skoler med selvstændige bestyrelser. Samtidigt inddeles alle kommunale dagtilbud tilsvarende i tre distrikter for at understøtte deling af bl.a. viden, vikarer og specialiserede ressourcer.

Sikring af trygge overgange mellem dag- og skoletilbud for børnene - også på tværs af netværk og distrikter - vil fortsat være i fokus, selvom skoler og dagtilbud fremover organiseres i separate og større enheder. De organisatoriske ændringer vil ikke nødvendigvis blive synlige for børn og forældre i hverdagen.

Som konsekvens af de større organisatoriske enheder er det ikke længere muligt at opretholde organiseringen "skole med landsbyordning", som hidtil har muliggjort fælles ledelse af dag- og skoletilbud for institutioner i landdistrikter (aktuelt i Øster Hornum Børneunivers og Kilden børne og Ungeunivers).

Forpligtende netværks- og distriktsledelse

Skoler og dagtilbud organiseres i tre skolenetværk og et dagtilbudsnetværk, som er geografisk sammenfaldende. Netværkene etableres med afsæt i skoledistrikterne:

- Skørping skole, Terndrup skole (Kilden) og kommende ny skole i Støvring
- Karensminde skolen, Sortebakkeskolen og Haverslev Skole
- Bavnebakkeskolen, Suldrup skole og Øster Hornum skole

Med organiseringen af skolerne i netværk bevares de lokale skoler med egen selvstændig bestyrelse og ledelse, samtidig med at skolerne indgår i et forpligtende samarbejde på tværs i netværket. Derved bevares et lokalt råderum, samtidig med at skolerne bliver i stand til at løfte i flok, og ingen står alene.

Organiseringen på dagtilbudsområdet betyder, at man går fra ni distrikter i dag til ét netværk med tre distrikter jf. scenarie D2 i analysen (Bilag 3). Det vil skabe volumen i vores dagtilbud, som sikrer ressourcer, kvalifikationer og handlemuligheder i både distrikterne og netværket. Derudover vil en ensartet struktur for skoler og dagtilbud understøtte samspil og trykke overgange for alle børn mellem dagtilbud og skole i kommunen. Etableringen af den nye organisering af skoler og dagtilbud i netværk erstatter samtidig organiseringen med fællesledelse og samdrift af skole og dagtilbud i hhv. Øster Hornum og Kilden Børne- og Ungeunivers. Her vil der således også være henholdsvis selvstændig skole- og dagtilbudsledelse og bestyrelse. De mange gode erfaringer vedrørende samarbejde på tværs af skoler og dagtilbud fra samdrift heraf medtages i de nye netværk.

Bæredygtige enheder

Realisering af udviklingsplanen forudsætter en investering i området og økonomisk bæredygtige skoler og institutioner. Derfor er vi enige om – udover lukningen af Ravnkilde skole - at lukke de to skoleafdelinger i Bælum og Blenstrup pr. 1. august 2024 jf. scenarie S1 i analysen (Bilag 4). Det er samtidig besluttet, at halvdelen af besparelsen, der realiseres ved at lukke afdelingerne, skal forblive på området og således direkte geninvesteres i skoler og dagtilbud. For at sikre en bæredygtig helhed har vi fremadrettet et princip om, at en skole skal have mindst 100 elever (75 eller andet tal) svarende til en gennemsnitlig klassekvotient på 14 elever i en periode på to sammenhængende år. Opfylder en skole ikke kriteriet, indledes en dialog om og proces for skolens mulige afvikling. Ligeledes skal der arbejdes med at sikre, at daginstitutioner har en bæredygtig størrelse fremadrettet jf. scenarie D1 i analysen, dog uden at der lukkes daginstitutioner på nuværende tidspunkt (Bilag 5)

SFO

Endelig er der enighed om, at SFO (skolefritidsordning) organisatorisk og strukturelt er en del af skolen i hele kommunen. SFO i Haverslev overgår fra dagtilbud til skole pr. 1. januar 2024. Det vil ligeledes understøtte den tydelige, ensartede struktur og organisering i kommunen, samtidig med at eleverne på Haverslev Skole får et mere sammenhængende skoletilbud.

PPR

Med udviklingsplanen ønsker vi, at PPRs rolle og funktion udvikles og udvides. PPR er en afgørende faktor i udviklingen af specialpædagogiske kompetencer i almenområdet, så skoler og dagtilbud bliver i stand til at hjælpe flere. PPR vil tilbyde kompetenceopbyggende indsatser som f.eks. supervision, klassebaseret sparring, kompetenceudviklende forløb til lærere og pædagoger. PPR skal endnu tættere på praksis og yde faste, jævnlige supervisioner med personale og ledelse jf. scenarie P2 i analysen (Bilag 6).

Specialområdet

Over en årrække vil vi udvikle og investere i almenområdet, så der på sigt vil være et mindre behov for specialtilbud, end der er i dag. Strukturen på specialområdet vil blive justeret i faser i takt med udviklingen af almenområdet. Målsætningen er, at vi vil gå fra at have fem specialtilbud i dag til alene at have ét specialtilbud i 2030.

Vi er enige om, at specialtilbuddet skal placeres, så der er optimal mulighed for at skabe synergi mellem almenområdet og specialområdet til gavn for børn, unge og medarbejdere. Derfor er der enighed om, at specialsolen Læringscenter Himmerland lukkes pr. 1. august 2024.

Der etableres et nyt specialtilbud på Suldrup Skole, sådan at der fremadrettet vil være en specialafdeling i hvert netværk med inspiration fra scenarie SP1 i analysen (Bilag 7). Samtidig er der enighed om, at elever med fysiske handicap visiteres til andre kommuner. Det skyldes, at der kun er en håndfuld elever i målgruppen, hvis helt særlige behov kan imødekommes i nabokommunernes specialtilbud. Der udarbejdes nye målgruppebeskrivelser gældende fra 1.8.24. Målgruppebeskrivelserne kommer til at definere de nye specialtilbud i kommunen, som eleverne visiteres efter fra foråret 2024. Endelig bliver der oprettet et specialdagtilbud i den kommende nye daginstitution i Støvring.

Fysiske rammer

Det er en del af udviklingsplanen, at der skal udarbejdes en opdateret moderniseringsplan for vores skoler og dagtilbud, hvor man undersøger, hvordan de fysiske rammer i højere grad kan være med til at understøtte visionen og udviklingsplanen.

Forvaltningen som facilitator

Med udviklingsplanen er partnere enige om, at forvaltningens rolle og funktion udvikles, så der skabes et fælles afsæt, som danner rammer for udviklingen af lokale løsninger og fælles muligheder. En fælles central facilitering og rammesætning er en afgørende faktor i udmøntningen af den samlede udviklingsplan for skoler og dagtilbud.

Tildelingsmodel

Udviklingsplanen for skole- og dagtilbudsområdet understøttes gennem udviklingen af nye tildelingsmodeller. Tildelingsmodellen vil bestå af en tredeling. Der vil være en lokal tildeling, hvor midler til drift og ledelse f.eks. vil indgå. Derudover vil der være en tildeling til netværket, som skal finansiere specialtilbud og indsatser, ressourcepersoner/vejledere mv. og endelig vil der være et centralt råderum til fælles kapacitetsopbygning og understøttelse af udviklingsplanen. Tildelingsmodellen vil dermed både vægte lokale løsninger, fælles muligheder og central facilitering. (Bilag 8)

Administration og økonomi

Med udviklingsplanen vil der ske en omprioritering af områdets samlede økonomi (Bilag 9). Der bliver udarbejdet nye styrelsesvedtægter for skoler og dagtilbud, nye målgruppebeskrivelser til specialtilbud, ny visitationsprocedure til specialtilbud, og de strukturelle ændringer medfører nye skole- og dagtilbudsdistrikter.

Vi takker for den store indsats omkring arbejdet med analysen fra både forældre, medarbejdere og faglige organisationer. Vi tror på, at den samlede udviklingsplan kan skabe en positiv udvikling på skole og dagtilbudsområdet til gavn for kommunens yngste borgere. Vi ser frem til at følge arbejdet med realiseringen af visionen tæt over de kommende år.

Bilagsoversigt

Bemærk at nedenstående bilag ikke er opdateret i forhold til den endelige budgetaftale. Der kan derfor forekomme forskel mellem indhold i nedenstående bilag og den endelige budgetaftale.

Relevante bilag fra analysen som danner afsæt for arbejdsrapporten:

Bilag 1: Udviklingsmulighed 2 (U2): Flere skal hjælpes, færre skal segregeres

Bilag 2: Udviklingsmulighed 1 (U1): Forpligtende netværksledelse

Bilag 3: Dagtilbudsscenarie 2 (D2): Distrikter

Bilag 4: Skolescenarie 1 (S1): Ingen skoleafdelinger under 100 elever

Bilag 5: Dagtilbudsscenarie 1 (D1): Bæredygtige institutioner

Bilag 6: PPR-scenarie 2 (P2): Kompetence-opbyggere

Bilag 7: Specialområdescenarie 1 (SP1): Én specialskole med decentrale enheder

Bilag 8: Model af tildelingsmodel

Bilag 9: Økonomi

Bilag 1

5.2 Udviklingsmulighed 2 (U2): Flere skal hjælpes, færre skal segregeres

Indhold og forudsætninger

Denne udviklingsmulighed er inspireret af Thomas Nordahl m.fl.s teori beskrevet under 1.3 'Faglige anbefalinger'. Som beskrevet argumenterer han for, at 75-85 procent af alle børn (a) kan lære og udvikle sig i en almen skole/ dagtilbud med gode fællesskaber, et godt læringsmiljø og god relationsledelse. Dertil vil 15-25 procent af børnene (b) i løbet af sin dagtilbud- og skoletid have behov for et støttesystem eller en særlig tilrettelæggelse, som giver dem den hjælp, der skal til for, at de kan udvikle sig, lære og trives i det almene læringsmiljø. Sidst er der 1-3 procent af børnene (c), som vil have behov for omfattende, varige og intensive individuelle indsatser, som går udover det, der kan håndteres i en almen skole og dagtilbud. Dette er under forudsætning af, at flere børn og unge i stedet tilbydes den rette, nære støtte i almenområdet. Med dette afsæt fremlægges U2, som afdækker, hvad det vil betyde i Rebild Kommune.

En betingelse i dette scenarie er, at faldet i antallet af elever, som segregeres, vil falde over tid til 1-3 procent, hvis der skabes de rette forudsætninger herfor, hvorfor en segregeringsgrad på 1-3 procent må være en målsætning.

Såfremt dette scenarier målsætning om, at flere skal hjælpes og færre segregeres, vil der være behov for øget fokus på støttesystemer og særlige tilrettelæggelser (melleformer), som skal give børnegruppe (b) tilstrækkelig støtte i almenområdet. Det skal ske uden at deres særlige udfordringer ikke kan understøttes eller kompenseres. I kraft af dette er dette scenarie betinget at en opgradering i de særlige tilrettelæggelser (melleformer), hvilket kan være:

- Flere voksne i klasserne
- Co-teaching
- Holddeling
- Turboforløb
- Personlig assistance
- Almen- og specialkompetencer
- Supervision
- Sparring tæt på praksis
- Fysiske rammer, der understøtter fleksible og specialpædagogiske læringsmiljøer
- Mindre klassekvotienter
- Bæredygtige enheder størrelsesmæssigt (i børnehaver minimum 42 børn)

Tanken i scenariet er, at de midler, som i dag tilføres specialområdet til at drive specialtilbud i stedet tilbageføres til almenområdet i takt med, at eleverne ikke længere visiteres i samme grad. Dette vil dog kræve investering, således udviklingen af støttesystemer kan udbygges. Der eksisterer i dag støttesystemer, som beskrevet i afsnit 2.2.4.1 'Organisering af inklusionsindsatser inkl. inklusionsprocent på almen-skolerne'.

Følgende forudsætninger er centrale i dette scenarie:

- Indfasningsmodel
- Investeringsmodel
- Gentænkning af almenområdet
- Nye/andre specialtilbud eller målgruppebeskrivelser

Indfasningsmodel

Scenariet skal ske gennem en gradvis indfasningsmodel, da det kræver en hel anden tilgang i almenområdet, hvis flere børn og unge skal kunne forblive i det almene skoletilbud. Det er derfor ikke nødvendigvis tanken at hjemtage nuværende elever fra specialtilbud medmindre det almene skoletilbud kan sikre de rette ramme for den enkelte elev. Kommunen skal hele tiden sikre, at eleverne modtager den specialiserede indsats, som de har retskrav på.

Konkret forventes det at være de elever, der har det mindst vidtgående behov, som på sigt kan forblive i almenområdet med den nødvendige støtte. Derfor kan der potentielt på sigt hjemtages elever fra specialundervisning til det almene skoleområde. Det vil derfor betyde, at den nuværende specialklassestruktur skal gentænkes og der skal laves nye målgruppebeskrivelser, som svarer til den målgruppe, som fremadrettet vil have behov for et specialtilbud.

Investeringsmodel

For at understøtte dette scenarie er det afgørende, at der udarbejdes en flerårig investeringsmodel, hvor økonomi tildes almenområdet til at sikre den rette, nære støtte i almenområdet. Dertil skal investeringen i almenområdet sikre fysisk kapacitet til at lave de nødvendige organiseringer af elev- og børnegrupper og personale med specialpædagogiske kompetencer, ligesom der ledelsesmæssigt også skal sikres, at ledere på alle skoler har de nødvendige specialpædagogiske forudsætninger til at lede denne opgave. Ydermere skal der sikres en systematisk vejledning af medarbejderne indenfor almenområdet, når der skal løses de mere specialiserede opgaver.

Indretning af almenområdet

Modellen medfører, at almenskolerne får et større antal elever med særlige behov, som skal undervises på skolerne. Det vil derfor kræve, at almenskolerne får de tilstrækkelige specialpædagogiske kompetencer samt, at skolernes indretning tager højde for andre fysiske og lokalemæssige muligheder end i dag. Da der allerede i dag er udfordringer med at rekruttere medarbejdere med specialpædagogiske kompetencer, vil der være behov for målrettet kompetenceudvikling af nuværende medarbejdere. Dertil skal der arbejdes med såvel elever som medarbejdere og forældres tilgang og accept af forskellighed og elevernes specialpædagogiske behov.

En 'tvungen' højere grad af inklusion vil forudsætte, at skolernes arbejder med inklusion på en anden måde. Det vil betyde stort behov for at retænke måden at drive skole på. På den måde vil der nødvendigvis indføres mere specialpædagogisk tænkning og udvikling af mellemformer i almenskolerne, hvilket vurderes at være en fordel.

Der skal arbejdes målrettet med at sikre følgende:

- Elever, som undervises i almen med specialpædagogiske behov, får den tilstrækkelige støtte
- At der arbejdes målrettet med mellemformer på almenskolerne

- Skoler/områder af en vis volumen, som kan sikre tilstrækkelig mangfoldighed, spejling og specialpædagogiske kompetencer til at lave meningsfulde mellemformer
- At der arbejdes målrettet med tidlige forebyggende indsatser - også og særligt i dagtilbud
- Målrettet og systematisk arbejde med at gøre skole- og dagtilbud parate til alle børn - og et fælles arbejde ift. forventningsafstemning mellem dagtilbud og skole om, hvordan der skal arbejdes
- Den individuelle støtte der udmøntes i skole og dagtilbud skal højere grad indtænkes som støtte i små og store gruppe i stedet for individuel støtte
- Tilpasning af specialtilbuddene, herunder nye målgrupper.
- Nye visitationsprocedure
- PPRs rolle i relation til dette udviklingsscenarie (Scenariet kan med fordel kobles med PPR scenarie P2 og P3)

Økonomi

Dette scenarie vil som beskrevet kræve en massiv investering, der på sigt vil kunne udfases i takt med at visitationerne til specialtilbud mindskes. Derved kan pengene i højere grad kvalificeres på almenskolerne.

Det vil kræve en investering at vende den udvikling vi ser i dag. En investeringsmodel som vil kunne understøtte en ændring mod at en større andel af børn får tidligere hjælp og støttes tilstrækkeligt med så lidt indgriben som muligt vil kræve en investering i både den almene inkluderende indsats samt i specialpædagogiske indsatser i almen skolen. I den viste investeringsmodel er der både lagt op til en ekstra investering i årene fra 2024-2029 samt en gradvis flytning af økonomien fra specialklasser og vidtgående specialundervisning til indsatser i almenskolen samt udvikling af inkluderende praksis, der støtter børnene i almenklassen.

Investeringsmodel (mio. kr.)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Specialtilbud	63,3	62	59	55	51	47	41	34,8
Specialpædagogisk bistand								
Særlige tilrettelæggelser (mellemformer)	-2,5	5	7,5	10	12,5	12,5	15	15
Inklusionssindsatser	10	12,5	15	16,5	18	18	18	21

(mel-
lemfor-
mer)

I alt	70,8	79,5	79,5	81,5	81,5	77,5	74	70,8
--------------	------	------	------	------	------	------	----	------

Fordele og ulemper

Fordele og ulemper ved dette scenarie må læses som potentialer og risikogrupper på sigt. Dette skyldes, at de er udarbejdet efter forventninger om, hvilke fordele og ulemper investeringsmodellen kan give efter indfasning.

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Flere hjælpes i almenområdet og færre segregeres • Forventeligt færre udgifter til kørsel og taxa i kraft af, at færre elever segregeres • Øget inklusion • Specialiserede kompetencer i almenområdet • Specialtilbud nedjusteres eller nedlægges, fordi flere børn inkluderes • Større økonomisk råderum til at arbejde med inklusion på almenområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kræver en stor ændring af kultur og mindset, som tager tid – og det er ikke givet kommunen opnår den ønskede effekt. • Potentielt flere sager til Ankestyrelsen • Evt. flere utilfredse og frustreret forældre (både eleven med specialbehov og blandt de andre almenelevers forældre) • Medarbejdere vil opleve, at det er en større og mere kompleks opgave • Alle klasser i almenområdet vil formentligt blive påvirket. • Kræver kompetenceudvikling af alle medarbejdere - og nogle medarbejdere vil ikke kunne lykkes/ønske at lykkes uanset kompetenceudvikling • Specialtilbuddene er i risiko for at miste deres bæredygtighed, ligesom der kan være et behov for opregulering af taksten, da det kun er de mest vidtgående elever med de største behov, som er tilbage i tilbuddene.

Bilag 2

5.1 Udviklingsmulighed 1 (U1): Forpligtende netværksledelse

Indhold og forudsætninger

Denne udviklingsmulighed søger at præsentere netværksledelse på tværs af skoler og dagtilbud, som en mulig organiseringsform i Rebild Kommune.

Netværksledelse er et forpligtende samarbejde mellem kommunens daginstitutioner, skoler og på tværs, hvor hver enhed har sin egen leder og sit eget budget, og hvor lederne indgår i et ligeværdigt ledelses-samarbejde. Det er en måde at give plads til lokale friheder og pædagogiske kulturer uden at miste muligheden for at koordinere og skabe synergi på tværs af enheder.

Forpligtelsen for de enkelte skoler og dagtilbud rækker ud over deltagelses- og mødepligten. Lederne har sammen ansvar for netværkets fællesskab, funktion og opgavevaretagelse, herunder fælles udvikling, opgaveløsning, uddelegering af ledelsesansvar og ledelsesopgaver, kommunikation, møde- og projektafvikling, samarbejde med andre med videre.

Det indebærer, at alle bidrager med ressourcer som kompetencer, viden, tid og økonomi til netværket. Netværkets forpligtelser indeholder både gensidige forpligtelser mellem lederne og egne skoler og dagtilbud samt administrative eller politisk fastsatte forpligtelser.

En forpligtende netværksledelses-struktur vil medføre følgende:

- Dagtilbud og skoler opdeles i netværk
- Hvert netværk har egen ledelse og økonomi, men forventes at samarbejde om følgende funktioner og opgavevaretagelse:
 - Strategisk og administrativ ledelse
 - Faglig og pædagogisk ledelse
 - Fælles økonomiske puljer (defineres ifm. Nye tildelingsmodeller)
 - Administrative opgaver
 - Visitation
 - Kompetencecentre (vejledere og resourcepersoner)
 - Udvikling af lokale og fælles mellemformer
 - Med mere.

Der er udarbejdet to mulige modeller for organisering af områder:

Model 1 "Land og By"

- Land: Terndrup, Bælum, Blenstrup, Nørager, Rørbæk, Haverslev, Ravnkilde, Suldrup og Øster Hornum
- By Nord: Støvring (Karensminde skolen og Bavnebakkeskolen)
- By Syd: Skørping og Støvring (Ny skole)

Model 2 "Øst – midt -vest"

- Øst: Terndrup, Bælum, Blenstrup og Skørping
- Syd-vest: Støvring Syd, Haverslev, Ravnkilde, Rørbæk og Nørager (inkl. ny skole i Støvring)
- Nord-vest: Støvring Nord, Suldrup og Øster Hornum

Analyse viser, at model 1 "Land og By" vil give udfordringer i samarbejdet på tværs, især angående dagtilbudsområdet. Dette skyldes, at forskellen på store og små institutioner er stor, hvorfor det derfor det langt hen ad vejen vil blive de større institutioner, som har volumen til at bidrage ind i et fællesskab ressourcemæssigt. På dagtilbudsdelen vil forslaget om en oprettelse af et fjerde distrikt i vest give samme fordele og mulighed for rationale men skaber ikke samme kompleksitet

Økonomi

Skole og institutionsledere på hver matrikel samt mellemlidende svarende til det serviceniveau, der ønskes i forbindelse med udarbejdelsen af nye tildelingsmodeller.

Netværksledelsen er ikke bundet op på en direkte økonomiske tildeling, men en forpligtelse på at anvende de eksisterende økonomiske rammer til fællesskabets bedste

Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Netværksstruktur kan skabe sammenhængskraft, synergi i beslutninger og anvendelse af ressourcer effektivt på sigt• Understøttelse af lokal ledelse samtidig med understøttelse af fællesskab på tværs• Styrket samarbejde mellem dagtilbud og skole	<ul style="list-style-type: none">• Tidskrævende scenarie. Det vil kræve tid før effekter af dette scenarie vil afspejles, da mange ledere skal skabe en fælles mening om beslutninger, der træffes

Bilag 3

3.5.2.3 Dagtilbudsscenarie 2 (D2): Distrikter

Indhold og forudsætninger

En af de modeller, som i dag eksisterer i Rebild Kommune, er en distriktsmodel i Støvring og Skørping. Her er institutionerne samlet i tre distrikter; Støvring Nord, Støvring Syd og Skørping, hvorimod landdistrikterne i resten af kommunen er mere opdelt, hvor enkelte distrikter blot består af én institution.

I de større distrikter ses en stor grad af samarbejde mellem institutionerne i distriktet. Distriktet har en overordnet dagtilbudsleder. Derudover er der daglige ledere i de enkelte institutioner. Distrikterne giver mulighed for stordrift og samling af specialfunktioner og administration på enkelte medarbejdere. Hertil hjælper institutionerne i distriktet hinanden med vikardækning i særlige situationer, kompetencer ved særlige behov samt generelt samarbejde om de opgaver, der er i dagtilbuddet.

Distrikterne kan følge eventuelle skoledistrikter, men det er ikke et krav, at der er sammenhæng imellem skoledistrikt og dagtilbudsdistrikt.

I kraft af ovenstående erfaringer præsenterer dette scenarie to modeller funderet i distriktsledelse.

Model 1 «Øst-midt-vest» giver følgende strukturelle ændringer:

- Øst (Bælum, Blenstrup, Terndrup og Skørping)
- Midt 1 (Støvring Nord)
- Midt 2 (Støvring Syd)
- Vest (Rebild Syd, Suldrup, Haverslev-Ravnkilde og Øster Hornum)

Model 2 «Land og by» giver følgende strukturelle ændringer:

- Øst (Bælum, Blenstrup, Terndrup og Skørping)
- Syd vest (Støvring Syd, Rebild Syd, Haverslev-Ravnkilde)
- Nord vest (Støvring Nord, Suldrup og Øster Hornum)

I dette scenarie vil dagplejen ledelsesmæssigt samles i de forskellige distrikter. Dette løser ikke den økonomiske udfordring ift. dagplejen.

Økonomi

At inddele de nuværende institutioner i distrikter vil ikke give et økonomisk rationale hverken gennem besparelser eller optimeringer af driften. Det vil i højere grad handle om et øget samarbejde og forpligtelse mellem institutionerne samt, at de samlede ressourcer fordeles til færre distrikter fremfor de nuværende 9 distrikter. Der vil med andre ord være tale om en omfordeling af budgettet, som vil have direkte påvirkning på hvor mange penge, der er til pædagogisk personale og dermed ressourcer til dækning af åbningstid.

Med dette scenarie vil der være 3 dagtilbudsledere og 22 daglige ledere med det nuværende antal institutioner. Via en omfordeling af de nuværende ressourcer vil der udover 3 dagtilbudsledere på fuldtid være økonomi til 22 daglige ledere med 15 timer til ledelse og administration i hver institution. Resten af tiden vil de daglige ledere skulle finansieres af budget til personalenormeringen, som er afsat til dækning af åbningstiden. De skal dermed indgå i personalenormering med den resterende tid. Hvis der skal prioriteres mere tid til ledelse, vil det være på bekostning den tildeling, der er til dækning af åbningstiden, og det vil have indflydelse på dels den bæredygtige institutionsstørrelse og faktisk tilstedeværelses normering, det vil sige, hvor mange børn der faktisk er pr. voksen i løbet af åbningstiden.

Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> • Stordriftsfordele på administration • Samling af ressourcer til specialiserede opgaver kan begrænses til færre medarbejdere f.eks. dagplejepædagog, ressourcepædagog, sprogpædagog o.l. • Et større dagtilbud giver i højere grad fleksibilitet og mulighed for at differentiere i tilbuddet til de enkelte børn og tilrettelægge arbejde i mindre børnegrupper, hvilket understøtter forebyggelse og tidlig indsats. • I et større dagtilbud, herunder større personalegruppe, er muligheden for sparring og udvikling generelt bedre, herunder bidrag til den almene og specialpædagogiske viden lokalt. • Større dagtilbud vil i højere grad kunne allokere ressourcer til et udvidet samarbejde med andre lokale tilbud, herunder skolerne. • Der vil i større grad skabes muligheder for at kunne sikre rammer omkring de børn, som profiterer af at være i en mindre enhed. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ved model 2 vil der være stor geografisk spredning mellem de enkelte enheder, hvilket vil kunne udfordre samarbejde i praksis. • Der vil være et øget behov for kørsel mellem institutionerne, hvilket kan begrænse mulighederne for lokale løsninger og bidrage negativt til økonomien i scenariet. • Scenariet medfører en større ledelsesmæssig og administrativ kompleksitet, idet nøglemedarbejdere i ledelse og administration skal løse opgaver på flere matrikler. Det udfordrer samtidig muligheden for ledelse tæt på, hvis nærmeste leders opgaver er organiseret på flere matrikler. • Rationalet i samdrift på tværs er umiddelbart begrænset, og scenariet bidrager derfor ikke umiddelbart til at løse den økonomiske udfordring.

Bilag 4

3.5.1.2 Skolescenarie 1 (S1): Ingen skoleafdelinger under 100 elever

Indhold og forudsætninger

Dette scenarie forudsætter, at alle skoler og skoleafdelinger i Rebild Kommune har minimum 100 elever, hvilket medfører følgende strukturelle følger:

- Afdeling Ravnkilde lukkes (juli 23) og elever flyttes til Haverslev Skole (tilsvarende S0)
- Haverslev oprettes som børneunivers
- Afdeling Bælum og Afdeling Blenstrup lukkes og elever flyttes til Terndrup Skole
- Kilden Børne- og Ungeunivers ophører som børneunivers
- Terndrup Skoles bygningsmasse tilpasses ved interne rokeringer i anvendelsen af skolens lokaler
- Specialklasserne på Terndrup Skole flytter til en anden skole
- Der etableres gode busruter for eleverne fra de berørte skoler
- Skoledistrikter justeres

Økonomi

Dette scenarie giver en samlet besparelse på 10,5 mio. kr. Der er ingen økonomisk besparelse ved at oprette Haverslev som børneunivers, hvis der forsat beholdes de tre "huse"; Ravnkilde Børnehave, Tuen Børnehave og SFO-delen, som med nuværende struktur hører under dagtilbudslederen i Haverslev-Ravnkilde Dagtilbud.

Beløbet dækker over en besparelse på 8,46 mio. kr. på tildelingsmodellen, og derudover findes der besparelser på pedel, rengøring og forbrugsudgifter for resten. Pedel og rengøring er sat ind til samme løn som 2022. Forbrugsudgifter er anslået ud fra niveau i 2021 + 1. halvdel af 2022. Der er ikke taget højde for udgifter til vedligehold af bygninger.

Besparselsen er først gældende, når bygningerne er afhændet og det er en forudsætning i beregningen, at eleverne flytter til Terndrup Skole og Haverslev Skole.

Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Nuværende serviceniveau kan i nogen udstrækning fastholdes.• Mindre enheder sammenlægges, hvilket skaber bedre forudsætninger for stordrift	<ul style="list-style-type: none">• Der er ikke økonomi til at arbejde med udvikling herunder tidlig og forebyggende indsats. Dette betyder, at hvis der ikke findes midler hertil andetsteds, så risikerer skolerne grundet stigningen i antallet af elever med behov for

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Fælles administration og ledelse• Større ledelseskraft• Bedre overgange• Fælles kompetenceudvikling | <ul style="list-style-type: none">• støtte, at merforbruget til specialundervisning fortsætter• Ledelses- og administrationsopgaven i et børneunivers er mere kompleks, hvilket kan medføre negativ indvirkning på serviceniveauet |
|--|---|
-

Bilag 5

3.5.2.2 Dagtilbudsscenario 1 (D1): Bæredygtige institutioner

Indhold og forudsætninger

Dette scenarie præsenterer en struktur, som er både økonomisk, ressource-/personalemæssig og fagligt bæredygtig. Dette betyder følgende strukturelle ændringer:

- Lukning af Ravnkilde Børnehave og børnene flyttes til Tuen i Haverslev
- Kildehaven (Bælum) og Valhalla (Blenstrup) samles på én matrikel og lægges sammen med Aavangen ledelsesmæssigt
- Idrætsbørnehaven Græshoppen (Rørbæk) lukkes, og børnene flyttes til Regnbuen i Nørager, hvilket dog vil kræve tilbygning i den nye institution i Nørager.
- Spiren (Støvring) og Skovtrolden (Skørping) skal på sigt enten lukkes eller der skal ske tilbygning til de nuværende bygninger. Børnene kan evt. flyttes i ny institution ved nybyggeri.

Faglig bæredygtighed

Grethe Kragh-Müller og Charlotte Ringsmose fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet har forsket i institutionernes størrelse i forhold til pædagogisk kvalitet. Her findes mange faktorer, som har betydning for den pædagogiske kvalitet i institutioner, hvorfor der heller ikke er en en-til-en sammenhæng mellem lille/stor institution og god/dårlig kvalitet. Deres konklusion er, at det ikke er anbefalelsesværdigt, at oprette store institutioner med op til 100 børn eller mere. I kraft heraf lægger Kragh-Müller og Ringsmoses forskning til grund for analysens argumentation for, at institutioner med maksimalt 100 børn udgør en *fagligt* bæredygtig enhed (Kragh-Müller & Ringsmose, 2015).

Økonomisk bæredygtighed

I arbejdet med analysen er der foretaget en undersøgelse af, hvor mange børn, der som minimum skal være i en institution, for at denne er økonomisk bæredygtigt ift. at dække åbningstid på 51,5 timer pr. uge. Dette tager udgangspunkt i en beregning, som er funderet i nuværende tildelingsmodel inkl. midler, der fordeles efter socioøkonomi og minimumsnormeringer. Se bilag 61, hvor beskrivelse og beregning indgår. Det er væsentligt at bemærke, at denne beregning ikke indeholder tildeling til ledelse.

Beregningen har vist, at en børnehave i Rebild Kommune med nuværende tildelingsmodel og en uddannelsesprocent på 74 procent vil kræve 42 indskrevet børn i gennemsnit årligt før, der er økonomi til at dække åbningstiden. Dette vil skabe en tilstedeværelsesnormering svarende til 1 voksen pr. 8,8-10,5 børnehavebarn fordelt over dagen. Ændringer i forudsætningerne og/eller omfordelingen af budget til f.eks. ledelse og støttemidler har betydning for den bæredygtige institutionsstørrelse.

Med udgangspunkt i beregningen argumenteres der for, at institutioner med under 42 indskrevne børn i gennemsnit over året ikke er økonomisk bæredygtige.

Enkelte institutioner er klart under et gennemsnit på de 42 børn og foreslås derfor lukket. Dog er der flere institutioner, hvor gennemsnitstallet ligger lige omkring de 42 børn, hvorfor der bør være en særlig opmærksomhed på at sikre, at disse forbliver bæredygtige. Børnehaverne i Ravnkilde, Rørbæk, Bælum og Blenstrup har et gennemsnitstal på under 42 børn, hvorfor det med dette scenarie foreslås, at de skal lukkes eller sammenlægges, hvis der i nærheden er ledig kapacitet på dagtilbudsområdet. Derudover er der to andre børnehaver, der har et gennemsnitstal lige omkring de 42 børn, hvorfor der med dette scenarie peges på, at der skal tages stilling til, hvorvidt de fremadrettet enten skal udbygges eller lukkes. Det drejer sig konkret om Skovtrolden i Skørping, hvor gennemsnitstallet er 43 børn, og Spiren i Støvring, hvor gennemsnitstallet er 41 børn.

Samling af Kildehaven (Bælum) og Valhalla (Blenstrup)

I Bælum og Blenstrup var der i 2022 henholdsvis 27,5 og 27,3 børn indskrevet. I Valhalla er der i dag en kapacitet på 63 børn, hvorfor Valhalla umiddelbart vil kunne rumme alle børn fra både Bælum og Blenstrup. Kildehaven er derimod normeret til 40 børn og vil derfor ikke umiddelbart have kapacitet til alle børnene. Det vil dog alene kræve indvendige justeringer og tilpasninger for at kunne øge kapaciteten, fordi der er ekstra bygningsmateriale i direkte tilknytning til børnehaven på skoledelen. Dette uanfægtet om skoleafdelingen lukkes eller bevares.

Kildehaven i Bælum er en nyetableret institution fra 2018 i direkte tilknytning til skolen. Valhalla i Blenstrup er i ældre og lejede bygninger.

På sigt vil børnene i praksis pladsanvises til både Børnehuset Aavangen i Terndrup og Bælum eller Blenstrup børnehave med blik for forældrenes ønsker og behov, da Terndrup Dagtilbud og dagtilbudsdelen i Kilden hermed potentielt kan lægges sammen under samme ledelse.

Økonomi

Det økonomiske rationale i dette scenarie er optimering og kvalificering af anvendelsen af ressourcerne. Størstedelen af de økonomiske ressourcer vil følge børnene til de nye institutioner, hvorfor besparelsen må findes på bygningsdrift og rengøring, medmindre det udløser ekstra udgifter andre steder. Ændringer af budgettet på dagtilbudsområdet har indflydelse på fastsættelse af takst for forældrebetaling og tilskud til private institutioner. Besparelsen ved lukning af institutioner er derfor beregnet som en nettobesparelse, hvor der er taget højde for mindre indtægter i form af forældrebetaling og lavere tilskud til private institutioner.

- Nettobesparelse ved lukning af Kildehaven (Bælum) er cirka 220.000 kr.
- Nettobesparelse ved lukning af Valhalla (Blenstrup) er cirka 360.000 kr.
 - På Valhalla er der derudover en lejeudgift til Blenstrup Hallen på omkring 870.000 kr. årligt svarende til renter og afdrag på lån optaget af Blenstrup Hallen. Dette budget indgår ikke i beregningen af forældrebetaling.
- Nettobesparelse ved lukning af Ravnkilde Børnehave er cirka 180.000 kr.
- Ved lukning af Græshoppen i Rørbæk er der en budgetbesparelse på bygningsdriften inkl. rengøring, men da børnene ikke kan rummes i Regnbuen, vil det kræve udvidelse af den nye institution i Nørager.
- For både Spiren (Støvring) og Skovtrolden (Skørping) gælder, at der ikke er ledig kapacitet i distriktet, hvor børnene vil kunne flyttes hen. Lukning/udvidelse af institutionerne vil derfor kræve investering.

Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Mulighed for mere stabilitet i drift, hvorfor usikkerhed om enhedens fremtid kan begrænses.• Bliver de enheder, der er små i dag større, vil det være nemmere at tilrettelægge mødetid og sikre en højere tilstedeværelsesnormering af personalet, hvilket kan forbedre kvaliteten af det pædagogiske arbejde.• En større enhed og en større fleksibilitet i enheden giver i højere grad mulighed for at differentiere i tilbuddet til de enkelte børn og tilrettelægge arbejde i mindre børnegrupper, hvilket understøtter forebyggelse og tidlig indsats.• I en større enhed, herunder større personalegruppe, er muligheden for sparring og udvikling generelt bedre og bidrager til den almene og specialpædagogiske viden lokalt.• Større enheder vil i højere grad kunne allokere ressourcer til et udvidet samarbejde med andre tilbud, herunder skolerne.	<ul style="list-style-type: none">• Det kan være nødvendigt at udvide mindre børnehaver med vuggestuer, hvorfor konsekvensen heraf er nedlukning af dagplejeplaser i distrikter med små enheder (serviceniveau-forringelse).• Samling/lukning af enheder kan betyde længere transporttid for forældre.• Der vil ikke i samme omfang som i dag kunne sikres rammer omkring de børn, som profiterer af at være i en mindre enhed.

Bilag 6

3.5.4.3 PPR-scenarie 2 (P2): Kompetence-opbyggere

Indhold og forudsætninger

Forudsætningen for dette scenarie er en målsætning om at segregere færre til specialklasser og specialskoler vil kræve en øget fokusering på tidlig og forebyggende indsatser samt indgribende indsatser af en kvalitet og omfang der sikrer barnets specialpædagogiske behov i den almene kontekst. Det betyder derfor, at skoler og dagtilbud skal have råderum (økonomisk, personalemæssigt og fysisk) til at kunne anvende relevante og fleksible tilrettelæggelser (melleformer) (Nordahl, 2018).

I dette scenarie sættes PPR i spil som kompetence-opbyggere, således flere elever i kommunens almentilbud kan inkluderes. Dette betyder således, at PPR skal inddrages tidligere i forløbende, så der bliver større fokus på det forebyggende og foregribende arbejde. Dertil skal PPR kunne tilbyde kompetenceopbyggende indsatser som eksempelvis supervision, klassebaseret sparring, kompetenceudviklende forløb til lærere og pædagoger. Dele af dette gør PPR allerede i dag, men ved dette scenarie skal de endnu tættere på skoler og dagtilbud i forhold til faglig opkvalificering i form af f.eks. workshops, kurser og aktioner på tværs af institutioner. Her findes det relevant, at hvilke metoder og opkvalificering, der kan tilbydes, udvælges i samspil mellem skoler, dagtilbud og PPR. På denne måde vil PPR, ledelse og ressourcepersoner være sammen om at opbygge kapacitet og derigennem skabe en fælles forpligtethed. PPR ønsker at inkludere flere samt, at de udvælger metoder, som kan understøtte dette arbejde ude på skolerne og i dagtilbuddene.

I kraft af ovenstående er det en forudsætning for dette scenarie, at der er råderum (økonomisk, personalemæssigt og fysisk) på skoler og dagtilbud til at kunne anvende relevante og fleksible tilrettelæggelser (melleformer).

Helt konkret er tanken med dette scenarie, at PPR skal have ansat en ny faggruppe 'lærings- /skolekonsulenter', dvs. læreruddannet personale, som sammen med psykologer, skal endnu tættere på praksis ved, at de sammen giver et supervisionsforløb til personalet på alle klasser minimum hvert andet år. Det samme skal de pædagogfaglige konsulenter sammen med psykologer på dagtilbudsområdet. Ledelse på alle skoler og dagtilbud skal ligeledes minimum hvert andet år have et supervisionsforløb i forhold til den specialpædagogiske indsats.

For at lykkes med dette scenarie kræver det en opnormering af PPR samt en opkvalificering inden for nogle områder af PPRs fremtidige opgave varetagelse. PPR vil fortsat skulle varetage nogle af de opgaver de løser i dag, samt nye opgaver i relation til skoler og dagtilbud:

Nye Forebyggende og foregribende indsatser – kompetenceopbygning

- Facilitering, formidling og understøttelse af fælles og tværgående indsatsområder i hele kommunen ift. hvad der er behov for (eksempelvis fraværsindsats, angst forebyggelse, ADHD-pædagogik)
- Alle stuer/ årgange/ klasser deltager minimum hvert andet år i et supervision/ sparringsforløb med PPR i forhold til udvikling af fællesskabsfremmende pædagogik og mindset.
- Alle ledelsesteam deltager minimum hvert andet år i et supervision/ sparringsforløb med en ledelsesrepræsentant/konsulent fra PPR eller forvaltningen omkring samarbejdet med PPR i forhold til at kapacitetsopbygge i fællesskab.

- Forældreoplæg og forældrekurser
- Kurser og oplæg om relevante problemstillinger og pædagogiske værktøjer (kan pt. købes af skoler og institutioner, men er ikke obligatorisk)

Eksisterende forebyggende og foregribende indsatser - kompetenceopbygning

- Sparring og vejledning på enkelte problematikker, der opstår løbende (A-møder)
- Observationer/ vejledning i forhold til fællesskabet, relationskompetencerne og anvendelsen af de lokale ressourcer
- PPR-medarbejdere der laver forebyggende indsatser
- Fælles indsats

Nye udførende specialfunktioner

- Undervisning og indsatser foretaget af medarbejdere med specialistviden

Udmøntningen af den personalemæssige sammensætning med denne model

- PPR leder og evt. specialpædagogisk ledelseskonsulent
- Psykologer
- Specialister, eksempelvis tale- og hørekonsulenter, fysio- og ergoterapeuter mfl.
- Pædagogfaglige konsulenter
- Lærings-/Skolefaglige konsulenter

Økonomi

Dette scenarie tager udgangspunkt i investering over en årrække. De kompetenceopbyggende indsatser vil betyde, at PPR går fra primært individfokuseret indsatser til mere fællesskabsorienterede indsatser. Dette må forventes at medføre færre samarbejdsaftaler og dermed færre tidskrævende undersøgelser på enkelte børn.

Det kræver, at PPR opnormeres med 3 stillinger (ny faggruppe), som skal være med til at sikre kompetenceudviklingen på alle skoler og dagtilbud via bl.a. kontinuerlige supervisionsforløb, oplæg og kurser m.m. Der er her forudsat en investering på 3 medarbejdere i 3 år, som derefter udfases med 1 medarbejder årligt fra 2027. Udfasningen sker gradvis grundet en forventning om, at denne indsats kan medføre færre indstillede børn og elever til PPR.

I alt er det over en 5-årig periode en samlet investering på 7,8 mio. kr.

Investeringsmodel 2024-29:

2024	2025	2026	2027	2028	2029
+1,95 mio. kr.	+1,95 mio. kr.	+1,95 mio. kr.	+1,3 mio. kr.	+0,65 mio. kr.	0 mio. kr.

Fordele og ulemper

Fordele	Ulemper
---------	---------

-
- Øget inklusion
 - Øget trivsel og læring hos børnene
 - Undgå at mindre udfordringer vokser sig store/undgå at medfødte sårbarheder udløses af utilstrækkelig støtte i skoler og dagtilbud
 - Fælles forpligtelse på tværs af PPR, ledelse og ressourcepersoner.
 - Opkvalificering af pædagogisk personale
 - Alle pædagogiske medarbejdere får adgang til og er forpligtet på supervision og sparring
 - Understøttelse og hjælp til at kompetenceopbygge lokalt
 - Vil styrke den specialpædagogiske viden og kompetence i almenområdet
 - Vil imødegå efterspørgslen på at PPR kommer tættere på praksis
- Der vil gå en årrække før investeringen udmønter sig – og vi kender ikke konkret effekten
 - Indtil investeringen giver effekt vil der kunne være øget ventetid.
 - Skolerne og dagtilbud skal prioritere øvrig tid til deltagelse i supervision og sparring
 - Med denne omstrukturering vil der skulle ske en omprioritering af faste forankrede forløb
-

Bilag 7

3.5.3.2 Specialområdescenarie 1 (SP1): Én specialskole med decentrale enheder

Indhold og forudsætninger

Ultimo september 2022 var arbejdsgrupper og forvaltningen på inspirationstur, hvor et besøg til Hjørring Kommune blandt andet fandt sted. Her blev arbejdsgrupperne og forvaltningen præsenteret for "Hjørring Skolen", hvilket dette scenarie er inspireret af. Dette scenarie vil medføre følgende strukturelle ændringer:

- Organisere alle kommunens specialundervisningstilbud og specialskolen Læringscenter Himmerland under én skole med én skoleleder, hvor der er flere enheder (afdelinger) decentralt placeret på almenskoler

Specialskolen vil ligeledes skulle have egen skolebestyrelse.

Økonomi

Der vil være udgifter forbundet med specialskoletillæg til lærerne, som de nuværende lærere i specialklasserne ikke modtager. Dette vil anslået betyde en udgift på 1,5 – 2 mio. kr.

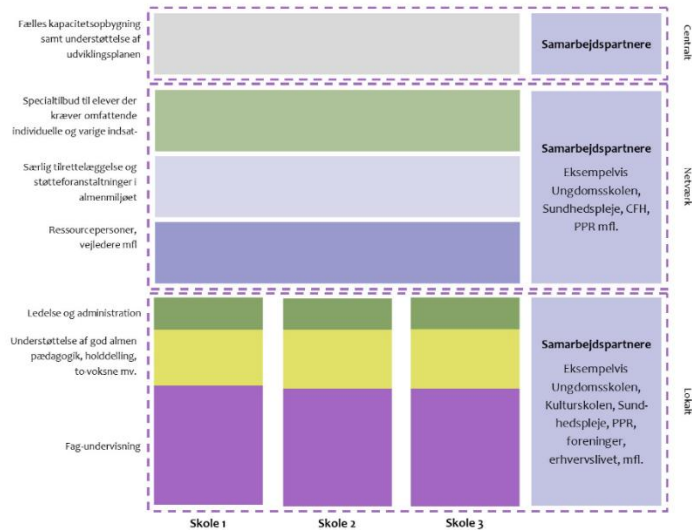
Der må forventes at være øget udgifter forbundet med kørsel mellem enhederne (afdelingerne) – særligt for lederne.

Fordele og ulemper

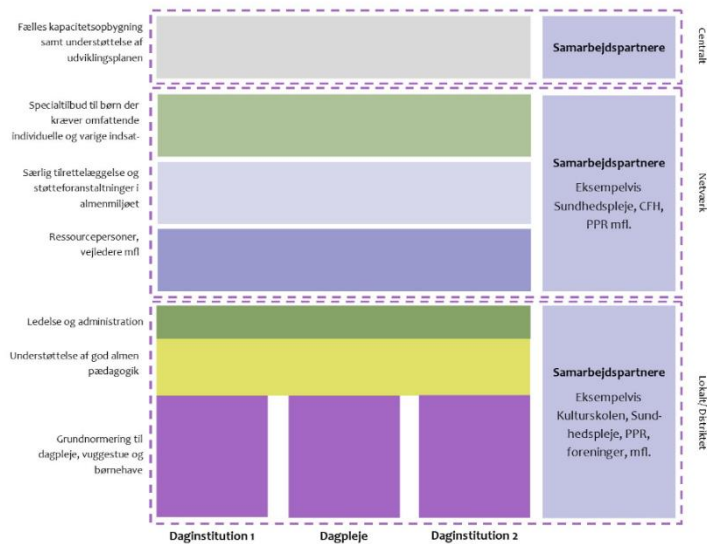
Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Ledelsestid målrettet til specialområdet• Øget sparring (både ift. medarbejdere og i ledelsesteam) og samarbejde om specialområdet• Mere ensartethed i opgaveudførelsen• Flere pædagogiske/faglige drøftelser• Mulighed for at optimere medarbejder-ressourcer i forhold til behov (flytning mellem enheder)• Bedre mulighed for fælles kompetenceudvikling• Én selvstændig skolebestyrelse målrettet specialskolen/tilbud - øget forældreinddragelse	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejdere kan være utilfredse med at blive flyttet• Lønudgifterne vil stige, fordi lærerne vil skulle modtage specialskole-tillæg.• Sparringspartnere er fordelt på forskellige matrikler (et ledelsesteam på afstand)• Øget kørsel/transport mellem enheder• Køblingen til almenområdet vil skulle varetagges på anden måde

Bilag 8: Model af tildelingsmodel

Tildelingsmodel - Skole



Tildelingsmodel - Dagtilbud



Bilag 9: Økonomi

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Bemærkninger
Strukturbesparelser budgetaftale 23-26	-2	-6	-12	-12	-12	-12	-12	-12	Tilfalder kommunekassen
Budgetaftale 23-26 (Specialunderv.)	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	
Lukning Ravnkilde	-1,56	-3,75	-3,75	-3,75	-3,75	-3,75	-3,75	-3,75	
Lukning Blenstrup og Bælum skoleafdeling		-3,05	-7,33	-7,33	-7,33	-7,33	-7,33	-7,33	
Lukning af Læringscenter Himmerland		-0,15	-0,35	-0,35	-0,35	-0,35	-0,35	-0,35	
Geninvestering i skole og dagtilbud		3	6	6	6	6	6	6	pt. aftalt
Etablering af specialtilbud Suldrup									Etableres i eksisterende lokaler uden væsentlig ombygning
Etablering af specialdagtilbud Støvring									Etableres i den nye institution som pt. projekteres, medtænkes i indretningen.
Delvis genåbning af budget 2023 – ikke strukturelle besparelser									Geninvestering i området
Samlet budget skole til omfordeling									
Samlet budget dagtilbud til omfordeling									
Tilførsel til dagplejen		1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	Medtages i budgetforhandlingerne 24-27, udfordring grundet manglende fremskrivning.
Samlet budget PPR til omfordeling									
Samlet budget CBU's fællesområder til omfordeling									