

Strategi- og handleplan 2025-26

Stærke Fællesskaber



Dagtilbud Børn

Skole og Unge

Familier og Sundhed

Kultur, Idræt og Fritid

30. april 2025

Indholdsfortegnelse

Hittidig indsats omkring Stærke Fællesskaber	4
Status i 2024.....	5
Formålet med en styrket indsats for Stærke Fællesskaber	5
Målsætningen og indsatserne i Stærke Fællesskaber	6
Organisationskultur	8
Samarbejde med familierne	11
Samarbejdsstrukturer	13
Overgange	15
Kompetencer	17
Ledelse	20
Indsatser og tilbud	22
Fritid.....	25
Fysiske rammer.....	28
Økonomi	31
Data	33
Organisering af Stærke Fællesskaber	34
Det politiske lederskab	34
Årlig revision af handleplanen	35
Handlerum for lokale løsninger	36
BILAG	37
Bilag 1: Forskning	38
Bilag 2: Erfaringer fra Lillehammer	39
Bilag 3: Hillerød Kommunes hittidige indsats omkring Stærke Fællesskaber.....	40
Bilag 4: Opgaveforståelse og løsninger	42

Stærke Fællesskaber for alle børn og unge

I en tid, hvor alt for mange børn og unge oplever mistrivsel, er det afgørende, at vi styrker fællesskaberne i de almene dagtilbud, skoler og fritidstilbud. Alle børn og unge skal have ret til og mulighed for at vokse op i et stærkt og støttende almenmiljø, hvor de kan udvikle sig sammen med deres kammerater, lære af dem og blive en del af et fællesskab. Det vil ikke kun forbedre deres læring og trivsel på kort sigt, men også deres chancer for på lang sigt at gennemføre en ungdomsuddannelse og få et job.

Trods et mangeårigt nationalt og lokalt fokus på, at børn og unge så vidt muligt skal inkluderes i de almene læringsmiljøer, modtager flere og flere børn og unge undervisning i enten en specialklasse eller på en specialskole. Selvom dette for nogle børn og unge er det rigtige i en periode, og selvom specialtilbuddene yder en stor indsats, styrker det desværre ikke disse børn og unges muligheder for at gennemføre en ungdomsuddannelse eller forsørge sig selv senere i livet. Forskning viser, at børn og unge visiteret til specialtilbud i gennemsnit på landsplan har dårligere mulighed for at få en afgangseksamen end elever fra almenskolen. Kun 9 % af eleverne på en specialskole afslutter folkeskolens afgangsprøve, mens det i almenskolen er 92 %. Desuden er hver anden elev fra specialskoler på overførselsindkomst 10 år efter, at de har forladt 9. klasse.

Forskning viser også, at børn og unge med særlige behov klarer sig bedre, hvis de er en del af den almindelige skole. De har større chance for at få en ungdomsuddannelse eller et job. Elever i almindelige skoler, som har brug for meget specialundervisning, har 66 % større chance for at bestå folkeskolens afgangsprøve sammenlignet med elever i specialskoler. De har også 30 % større sandsynlighed for at afslutte en ungdomsuddannelse. Desværre betyder den nuværende situation, at flere børn og unge får dårligere uddannelses- og livsmuligheder end deres jævnaldrende i almindelige skoler¹.

(Janne Hedegaard Hansen, 2024).

Samtidig med at de specialiserede indsatser ikke i tilstrækkelig grad giver børn og unge et godt fundament i tilværelsen, bliver en stadigt større del af økonomien både på landsplan og i Hillerød Kommune brugt til specialiserede indsatser i dagtilbud, skoler og i familierne. Det giver svære vilkår for at skabe stærke og støttende fællesskaber i de almene dagtilbud, skoler og fritidstilbud. Vi må derfor sigte mod at have almene dagtilbud, skoler og fritidstilbud, som kan være gode for alle børn og unge, og hvor deres forskelligartede behov bliver imødekommet – uden at de ender i mistrivsel og deraf følgende adskillelse fra almenmiljøet. Det er en etisk og menneskelig fordring.

Vi skal i det fortsatte arbejde for at skabe Stærke Fællesskaber være opmærksomme på, at udsathed aktuelt er i forandring. Hvor klassisk udsathed er koblet til svære sociale, økonomiske og uddannelsesmæssige kår, taler forskningen nu om en ny form for udsathed, som er koblet til brede strukturer i uddannelsessystemet, arbejdsmarkedet og sociale medier. Udsatheden rammer derfor også bredere grupper af børn og unge. Der er forskellige tendenser i tiden, der kan skabe grobund for mistrivsel, som fx en præstationskultur, en tendens til at psykologisere og vende ting indad, samt tempoet og accelerationen i de mange ting, man hele tiden skal nå uden rigtigt at komme i mål. Disse tendenser kan forstærke hinanden og føre til overbelastning og mistrivsel hos børn og unge.

¹ Kronik i Politiken af Janne Hedegaard Hansen: 'Vi må og skal skabe en mere inkluderende skole' den 13. august 2024

Stærke Fællesskaber skal være et modsvar til denne udvikling. Stærke Fællesskaber skal give alle børn og unge et solidt fodfæste i tilværelsen og bevidsthed om, at alle mennesker er forskellige, og at forskellighed er en styrke. Også alle de heldigvis mange børn og unge, der ikke oplever mistrivsel, står stærkere, når de udvikler sig fagligt og indgår i fællesskaber med plads til forskellighed. Alle mennesker har brug for at lære, deltage og høre til i et fællesskab. Faglig læring og trivsel hænger på den måde tæt sammen.

Vores almene dagtilbud, skoler og fritidstilbud skal derfor være robuste og skabe plads til børn og unges forskelligheder. De skal stå på et stærkt pædagogisk og didaktisk fundament, som bygger på en inkluderende tilgang, hvor alle børn og unge betragtes som individer med ressourcer og udviklingspotentiale, og hvor fokus er på at skabe læringsmiljøer, der tilgodeser børns behov i almenmiljøet fremfor at segregere til specialtilbud. De almene tilbud skal lægge vægt på fællesskabet frem for individet og se læringsmiljøet som en styrke, der kan bidrage til fællesskabet. Professionelle voksne (pædagoger, lærere, pædagogmedhjælpere) omkring børnene har ansvaret for at tilpasse læringsmiljøet, når et barn er i mistrivsel, og familien inddrages aktivt som en vigtig samarbejdspartner i barnets udvikling. Dette indebærer også muligheden for at kunne tilbyde ekstra støtte, når børn og unge med særlige behov har brug for det for at kunne udvikle sig på en måde, så de kan forblive en del af almenmiljøet. På den måde opnår de bedste betingelser for at indfri deres potentiale.

Hidtidig indsats omkring Stærke Fællesskaber

Gennem flere år har der været et stort politisk fokus på børn-, familie- og skoleområdet, og især på at mange børn og unge bliver segregeret fra almenmiljøet til specialtilbud. Ud fra et ønske om at ændre denne tendens, så flere børn og unge får mulighed for at deltage i de almene fællesskaber, blev programmet *Stærke Fællesskaber i almenmiljøet med plads til forskellighed* vedtaget i 2019. Formålet var at gøre det muligt for flere børn og unge at have deltagelsesmuligheder i fællesskaber i almenmiljøet eller så tæt på almenmiljøet som muligt.

Der har bl.a. været arbejdet med:

- At skabe en større bevidsthed hos de fagprofessionelle omkring læringsmiljøets betydning for det enkelte barn eller den enkelte unges muligheder for at lære og trives
- Justeringer og tilpasninger af læringsmiljøet i dagtilbud gennem dialog mellem procespædagoger og dagtilbuddets personale
- Praksisnær kompetenceudvikling via det kommunale ressource-team på skoleområdet, fx ift. justeringer i det pædagogiske og didaktiske arbejde i læringsrummet
- Praktisk træning – i et samarbejde mellem skoler og Basen/SSP – af, hvordan man bl.a. gennem leg, teambuilding, kommunikation og konflikthåndtering kan understøtte god klassetrivsel
- Pædagogisk analyse som samarbejdsmodel i teamet og co-teaching som undervisningsmetode, når der er flere lærere og/eller pædagoger til stede i undervisningen
- Etablering af mellemformer på dagtilbuds- og skoleområdet, hvor børn/unges behov bliver imødekommet i eller så tæt på almenmiljøet som muligt med særlig tilrettelagt specialpædagogik
- Etablering af det NEST-inspirerede tilbud på Hillerød Vest Skolen, V-klasserne
- Hillerød-uddannelsen som et grundlæggende bidrag til at skabe et fælles ståsted og et ressourceorienteret børnesyn hos alle nye medarbejdere
- Et fokus på børns sprogudvikling i relation til deres deltagelsesmuligheder i almenmiljøet

Den hidtidige indsats er yderligere beskrevet i bilag 3.

Forandringer af kultur og praksis tager tid, og vi er ikke i mål, men vi er på vej. Der er mange eksempler på, at flere børn med særlige behov bliver imødekommet i almenmiljøet med eller uden særlig støtte. Programmet *Stærke Fællesskaber i almenmiljøet med plads til forskellighed* har sat sig tydelige spor, og der er mange fortællinger om, at ledere, medarbejdere og forældre lykkes med at skabe inkluderende læringsmiljøer. Det har dog ikke vist sig tilstrækkeligt set ift. målet om, at flest mulige børn og unge skal have deltagelsesmuligheder i almenområdet og ift. at skabe balance mellem budget og forbrug til specialundervisning. Derfor arbejder vi videre på at styrke Stærke Fællesskaber yderligere, som beskrevet i denne strategi og handleplan.

Status i 2024

På trods af fokus på området oplever Hillerød Kommune imidlertid ligesom andre kommuner, at flere og flere børn og unge bliver segregeret fra de almene fællesskaber.

Hillerød Kommune er placeret i den fjerdedel af kommunerne, der har flest segregerede specialundervisningselever (dvs. elever i specialklasser, specialskoler, dagbehandlingstilbud og dagbehandlingshjem) i forhold til, hvad man kunne forvente².

Status er aktuelt, at der er:

- et stigende antal børn med behov for specialiserede indsatser på dagtilbudsområdet
- et markant stigende antal elever i specialundervisningstilbud
- et stigende antal børn, unge og familier med behov for behandlings- og specialundervisningstilbud eller behov for støttende indsatser
- en stigning i antallet af udredninger i PPR (heraf også længere ventetid), henvisninger og udredninger i børne- og ungdomspsykiatrien (hvor der også ses omfattende ventetider)
- et stort pres om støtte til børn og elever i både dagtilbud og skoler.

Der er høj efterspørgsel på forebyggende, foregribende og indgribende indsatser og støtte for at imødekomme ovenstående udfordringer på dagtilbuds-, skole- og familieområdet.

Formålet med en styrket indsats for Stærke Fællesskaber

Formålet med Stærke Fællesskaber er i endnu højere grad at styrke den tidlige og sammenhængende indsats i almenmiljøet, som kan mindske behovet for specialiserede indsatser uden for almenmiljøet.

Stærke Fællesskaber skal bygge videre på de eksisterende indsatser og erfaringer og i det fremtidige arbejde særligt fokusere på:

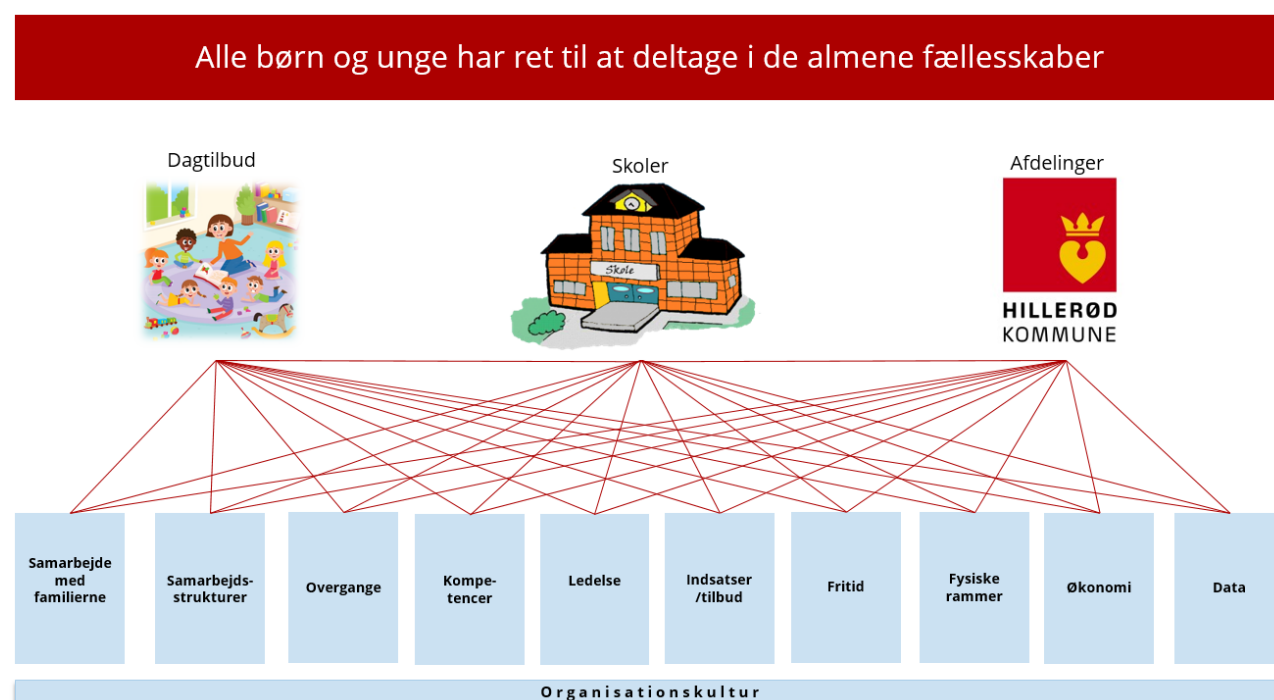
- Byrådets beslutning om, at alle børn og unge skal have ret til og mulighed for at deltage i almenmiljøet
- En forstærket indsats på tværs af de fire områder: Dagtilbud Børn, Skole og Unge, Familier og Sundhed samt Kultur, Idræt og Fritid
- Investeringer og opbygning af indsatser, så medarbejdere og ledere oplever at have flere handlemuligheder, når der er brug for noget særligt for at give børn og unge deltagelsesmuligheder i almene dagtilbud, skoler og fritidstilbud.

² Se analysen [Andel elever i segregeret specialundervisning](#) fra Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed i december 2023.

Målsætningen og indsatserne i Stærke Fællesskaber

På ovenstående baggrund er det målsætningen med Stærke Fællesskaber, at alle børn og unge skal have ret til og mulighed for at deltage i de almene fællesskaber (den røde bjælke i figur 1 nedenfor). Denne ret kræver en målrettet indsats for at videreudvikle dagtilbud, skoler, forebyggende indsatser³ og fritidstilbud. Der vil fortsat altid være en individuel og konkret vurdering af det enkelte barn/unges støttebehov. Sammen med retten til at deltage i de almene fællesskaber har byrådet dermed også en forventning om, at alle børn og unge går i de almene dagtilbud og skoler – medmindre helt særlige behov betyder, at barnet vil trives og udvikle sig bedst i et specialiseret tilbud. Til den sidste gruppe børn vil der fortsat være specialskoler i Hillerød Kommune, som i endnu højere grad skal arbejde sammen med alment skolerne og bygge bro mellem specialtilbud og alment skolen.

Stærke Fællesskaber bygger på, at alle børn og unge har ret til at deltage i de almene fællesskaber. Samtidig skal børn og unge lære at indgå i et fællesskab, hvilket er en vigtig kompetence at have med sig i livet. Alle voksne omkring børn og unge – både familier og professionelle – har et ansvar for, at børn og unge lærer den kompetence det er at indgå i de almene fællesskaber (se i øvrigt [bilag 4](#)).



Figur 1

I arbejdet med målsætningen om, at alle børn og unge har ret til og mulighed for at deltage i de almene fællesskaber, må kommunens samlede børn-, unge og fritidsområde hvile på en fælles organisationskultur

³ Forebyggende indsatser er fx Basen

og en række fælles indsatsområder som fundament (de lyseblå kasser i figur 1). Områderne må også samarbejde efter samme værdisæt og målsætning (de røde streger i figur 1). Organisationerne skal stå på et fælles grundlag samtidig med, at hver enkelt dagtilbud, skole eller fritidstilbud skal have mulighed for at træffe de konkrete beslutninger, der skal til for at hjælpe børn og unge til at deltage i fællesskabet.

Indsatsområderne er:

- Organisationskultur
- Samarbejde med familierne
- Samarbejdsstrukturer
- Overgange
- Kompetencer
- Ledelse
- Indsatser og tilbud
- Fritid
- Fysiske rammer
- Økonomi
- Data

På de næste sider er indsatsområderne nærmere beskrevet. For hvert område er der til slut en liste over de langsigtede målsætninger, som organisationen skal arbejde på at indfri, og de konkrete handlinger, der skal iværksættes på tværs af organisationen. I tillæg hertil skal hvert enkelt dagtilbud, skole, forebyggende indsatser og fritidstilbud arbejde med handlinger, der er tilpasset de lokale forhold.

Der er samlet tale om en meget omfattende række indsatser, og at det vil være nødvendigt at prioritere i, hvordan og hvornår de enkelte handlinger skal sættes i værk. Stærke Fællesskaber kommer til at strække sig over flere år. Nogle aktiviteter vil derfor først blive igangsat lidt ude i fremtiden. Handlingerne vil blive opdateret årligt i takt med en status på arbejdet. Der vil være fokus på, at der skal være kapacitet og ressourcer tilstedet i organisationen til reelt at implementere og forankre de enkelte tiltag. På denne måde optimerer vi betingelserne for den potentielle effekt og værdi af handlingerne.

Stærke Fællesskaber vil medføre ændringer i *Fælles Børn Fælles Ansvar*, som er Hillerød Kommunes samlede børne- og ungepolitik.

Organisationskultur

Vi må først og fremmest have en fælles kultur, en fælles forståelse og et fælles sprog på børn-, unge-, fritids- og forebyggelsesområdet, hvor hovedfokus er på fællesskabet, og hvor vi ser børn og unge som individer med ressourcer. Dermed skal søgelyset også rettes mod konteksten, det pædagogiske miljø og læringsmiljøet, når børn og unge viser sig i vanskeligheder – og ikke mod barnet eller den unge.

Som det fremgår af *det fælles grundlag* i dagtilbudsloven⁴ tager børnesynet i danske dagtilbud udgangspunkt i, at det at være barn har en værdi i sig selv, hvorfor vi skal værne om børns ret til at være børn, til at være forskellige og til at udvikle sig i forskelligt tempo. Børn opfattes grundlæggende som kompetente og selvstændige, samtidig med at børn har brug for omsorg, udfordringer, positive forventninger og tillid fra det pædagogiske personale.

Også folkeskoleloven understreger vigtigheden af deltagelse i de almene fællesskaber. Folkeskolen skal tilgode alle børns læring og trivsel, og børn med særlige behov skal så vidt muligt undervises sammen med deres kammerater i den almene undervisning⁵. Dette skal ske med den nødvendige støtte og hjælpemidler, så alle elever har mulighed for at udvikle sig fagligt og deltage aktivt i fællesskabet.

Endelig fremgår det af Barnets Lov, at børn og unge med behov for særlig støtte har ret til inddragelse for at opnå mulighed for udvikling, læring, sundhed og trivsel og har ret til at udvikle sig i gode sociale fællesskaber⁶.

Vores udgangspunkt for at arbejde med børn, unge og deres familier er, at alle har ret til et liv så tæt på almenområdet som muligt. For at dette skal lykkes, er det afgørende, at vores indsatser sker så tæt på det almene hverdagsliv som muligt, og at vi sætter ind med den rette indsats på det rette tidspunkt⁷.

De professionelle voksne omkring børn og unge (pædagoger, lærere, pædagogmedhjælpere, m.fl.) har ansvaret for, at læringsmiljøet i videst mulige omfang tilgodeser alle børn og unge. Derfor skal vi styrke læringsmiljøet, når et barn eller en ung er i mistrivsel. Vi skal se på rammerne for læringen og fællesskabet, og hvordan de fagprofessionelles interaktion med barnet eller den unge kan styrkes. Samtidig skal barnet eller den unge støttes i at udvikle strategier og kompetencer til at lære og indgå i det almene fællesskab, som det er en del af.

De professionelle skal være samstemte i grundsynet om, at alle børn og unge har ressourcer og udviklingspotentialer, og at trivsel og læring er to sider af samme sag. Vi skal derfor skabe vilkår og forudsætninger, som betyder, at alle børn og unge i udgangspunktet profiterer af at være i det almene miljø. Familierne skal opleve, at der bliver arbejdet for at indrette læringsmiljøer, der tilgodeser børnenes behov. Samtidig skal vi formidle viden om, hvorfor netop almenmiljøets rammer kan være med til at styrke barnets eller den unges videre udvikling og læring. Familierne er helt centrale medspillere i at skabe en kultur med plads til forskellighed i de almene læringsmiljøer. Samtidig skal der være en klar kommunikation om, hvilke muligheder dagtilbud og skoler har for indfri forældrenes forventninger.

Vi skal i endnu højere grad skabe en kultur på dagtilbud, skoler og fritidsområdet, hvor der er plads til forskellighed. En kultur, hvor vi bruger hinanden og ikke arbejder i paralleller. Det betyder, at vi skal sikre vilkår som imødekommer mange forskellige behov – også for de elever, der ikke umiddelbart er undervisningsparate, og de elever der har brug for hjælp til at finde en vej over i fritidslivet. I arbejdet med

⁴ <https://emu.dk/dagtilbud/boernesyn/om-boernesyn?b=t436-t5546>

⁵ <https://www.uvm.dk/folkeskolen/laering-og-laeringsmiljoe/inklusion/regler-om-inklusion>

⁶ Barnets Lov §5

⁷ <https://www.epaper.dk/hiller%C3%B8dkommune/faellesborn-faellesansvar-2019/>

at skabe forandring skal vi se tilbage og lære af tidligere indsatser i en åben og tillidsfuld dialog med hinanden.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi vil skabe en fælles forståelse og et fælles sprog ved, at Hillerød Kommunes børnesyn til enhver tid er grundlaget for samarbejdet mellem alle voksne omkring børn og unge.
- Læringsmiljøet er det første, vi ser på, når et barn eller en ung ikke trives.
- Vilklårene for at skabe inkluderende fællesskaber og læringsmiljøer med tidlige indsatser skal være tilstede.
- Alle voksne omkring børn og unge ser det som en afgørende del af kerneopgaven at udvikle almenmiljøet, så alle børn og unge får mulighed for at deltage.
- Medarbejdere og ledere på tværs af fagområder har tillid til hinanden, handler samstemt og reflekterer i fællesskab over praksis.
- Familierne skal have en aktiv rolle i at skabe en kultur, hvor det anderledes er det normale, og hvor vi anser forskellighed som styrke for alle børn og unges udvikling og evne til at indgå i fællesskaber.

Handlinger 2025-26

- Hillerød Kommunes børnesyn, der i dag er formuleret i Fælles Børn, Fælles Ansvar, skal revideres, så det indeholder 5-7 klare kernebudskaber. Det skal fremover dække både børn og unge i et fælles børne- og ungesyn.
- Der skal tilrettelægges en bredt favnende, inddragende proces, hvor relevante aktører får mulighed for at bidrage til udviklingen af kommunens nye børne- og ungesyn. Processen er i sig selv en vigtig del af en fælles bevidsthed om børne- og ungesynet.
- Børne- og ungesynet skal indgå i alle relevante aktiviteter i organisationen, herunder ift. kompetenceudvikling, ledelsesfora, visitationsprocesser, mv.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Alle børn skal have ret til og mulighed for at gå i den lokale skole sammen med deres kammerater fra lokalområdet. Vi skal skabe en skole, som langt færre børn må væk fra for at komme i specialiserede tilbud. Vi kan [...] give flere børn bedre livschancer gennem styrkede fællesskaber i de almene dagtilbud og skoler.
- Der vil dog altid være børn, som har brug for specialiserede tilbud, men denne støtte skal i højere grad gives inden for den lokale skoles rammer.

Samarbejde med familierne

Familierne er en helt central samarbejdspartner i at skabe en kultur med plads til alle i de almene fællesskaber. Stærke Fællesskaber skal arbejde med at bringe familiernes ressourcer i spil. Børns familier og nære netværk kender børnene bedst og udgør den største ressource for dem. For de børn og unge, der i perioder oplever ikke at trives, er familiernes viden om, hvordan barnet eller den unge reelt har det en helt afgørende viden at få bragt i spil. Derfor skal der tidligt være tæt dialog om rettidige tiltag. I mange tilfælde vil begyndende mistrivsel kunne løses med mindre justeringer i læringsmiljøet, før den vokser sig større og kalder på mere indgribende indsatser. Det forudsætter tidlig opmærksomhed, opsporing og samarbejde.

Familierne har stor betydning ift. at støtte op om børn og unges trivsel. Forælderrollen er meget mangfoldig, og forældre kan af mange gode grunde føle sig under pres i hverdagen, når børn, arbejde og familieliv skal hænge sammen. Vi vil styrke vores tilbud om råd og vejledning til familier, der efterspørger viden om, hvordan de som familie vil kunne støtte deres barn endnu bedre, når de er hjemme. Det kunne fx være tilbud om viden og dialog om emner som kost, søvn, motion, deltagelse i fritidsaktiviteter eller skærmforbrug. For familier med børn, som har udviklet stor mistrivsel, kan der være brug for støttende og anerkendende samtaler omkring den vanskelige position barnet og familien for tiden befinder sig. Derudover kan der være behov for dialog omkring handlemuligheder og hjælp til at koordinere indsatser og viden, så familien ikke oplever at stå alene.

Vi ønsker at styrke bevidstheden om, at børn og unge står stærkest i fællesskab med andre. Nogle forældre til børn med særlige behov eller børn, som for tiden befinder sig i mistrivsel, kan tænke, at barnet eller den unge bedst bliver hjulpet i et miljø segregeret fra det almene. Det er væsentligt at give børn og unge en oplevelse af at lykkes og at kunne - på trods af de vanskeligheder, de måtte være i. Vi vil søge en tæt dialog mellem familien og de fagprofessionelle omkring barnet vedrørende aktuelle handlemuligheder, så familien kan få et billede af, hvordan læringsmiljøet omkring barnet/den unge helt konkret kan og vil blive justeret i almenmiljøet.

Vi ønsker, at familierne oplever at få hjælp tidligt og relevant i almenmiljøet. De skal derfor mødes af fagpersoner, som reagerer rettidigt på bekymring om barnets trivsel.

Mange børn og unge får i en kortere eller længere periode brug for en særlig opmærksomhed eller indsats. Alle forældre skal derfor kende baggrunden for og have tillid til, at vi arbejder for et stærkt almenmiljø, som alle børn og unge profiterer af at være en del af, ligesom de skal opleve kontinuitet i samarbejdet på tværs af instanser. Familierne skal opleve, at der er tale om en fælles forståelse mellem alle professionelle og det politiske niveau.

De nye målsætninger for Stærke Fællesskaber vil indebære forandringer, hvor der vil blive søgt løsninger i de almene tilbud fremfor i mere individuelle og specialiserede tilbud. Vi skal derfor arbejde intensivt med formidling og dialog med henblik på en forventningsafstemning med familierne. Når det er sagt, kan det indimellem være nødvendigt at henvise til specialiserede tilbud, hvis det fagligt vurderes nødvendigt ift. barnets eller den unges trivsel og udvikling. I disse tilfælde vil vi arbejde på, at perioden i det specialiserede tilbud bruges til at styrke barnet, så det kan vende tilbage til et mindre indgribende tilbud og igen blive en del af fællesskabet i almenmiljøet.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi vil afsøge nye metoder til at være i dialog med børn, unge og familier om, hvordan de almene fællesskaber kan styrkes som supplement til de eksisterende forældrebestyrelser, skolebestyrelser, brugerråd, mv.
- Familier skal have tilbudt formidling af relevant viden om børn og unges behov, og hvordan de bedst kan hjælpe deres barn gennem forældrekurser, -rådgivning, mv.
- Vi vil udvikle redskaber til at hjælpe forældre med at tale med deres børn om udsatte positioner og inkludere alle forældre i fællesskabstækningen.
- Det daglige samarbejde mellem hjemmet og henholdsvis dagtilbud og skoler skal styrkes.
- Alle fagprofessionelle skal være i en tæt, anerkendende og støttende dialog med familierne til børn i mistrivsel, herunder i dialog omkring koordinering af indsatser og viden samt aktuelle handlemuligheder.
- Vi vil etablere en god kommunikation med forskellige forældregrupper og løbende afstemme forventninger om, hvordan fællesskabet fungerer bedst.

Handlinger 2025-26

- Der iværksættes en analyse, der skal afsøge, hvordan familierne fremover kan inddrages på nye måder, så målsætningerne oven for kan blive indfriet. Analysen skal tilrettelægges som en proces, der inddrager familier og professionelle i arbejdet med at konkretisere, hvordan Stærke Fællesskaber skal udvikle samarbejdet med familierne. Analysen sættes i værk med ekstern bistand.

Analysen skal have særlig fokus på, hvordan viden, dialog og kommunikation kan styrkes på alle arenaer, herunder kommunikation fra politisk niveau, med den enkelte familie, på fyraftensmøder, forældremøder, sociale medier, mv.

På baggrund af analysen defineres indsatsen yderligere ift. konkrete handlinger.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Det er vigtigt at styrke samarbejdet med familierne om deres børns trivsel. Det sker i første omgang mellem familierne og den skole, som de hører til.

Samarbejdsstrukturer

Vi skal sikre et endnu mere robust samarbejde mellem dagtilbud og skole og etablere samarbejdsstrukturer og arbejdsgange, der fremmer tidlig indsats. Stærke Fællesskaber er udgangspunktet for et forstærket samarbejde på tværs af fagprofessionelle, hvor alle ledere og medarbejdere bidrager til at indfri målsætningerne.

I forbindelse med børns skift fra dagtilbud til skole skal vi sikre en god kvalitet i overleveringen og overgangen. Det indebærer både et samarbejde om besøg hos hinanden, et samarbejde omkring overgangsmarkører og en god kommunikation omkring evt. særlige behov hos børnene, som er vigtig viden ift. modtagelse af barnet, relationsdannelse og tilrettelæggelse af læringsmiljøet i den nye kontekst.

De eksisterende arbejdsgange for det tværgående samarbejde skal revideres, så de øger mulighederne for i fællesskab at udvikle læringsmiljøerne. En forudsætning herfor er, at en større del af vores specialiserede ressourcer anvendes på tilstedeværelse i læringsmiljøet frem for at udføre tests, pædagogisk psykologiske vurderinger og børnefaglige undersøgelser. Dette for at kunne levere rådgivning og sparring i praksis med henblik på at udvikle almene fællesskaber, som alle børn, unge og professionelle kan profitere af. Derved vil tilpasningerne i læringsmiljøet kunne ske og justeres langt hurtigere og med input fra dem, der kender til og er tæt på den aktuelle kontekst, hvori vanskelighederne udspiller sig.

Denne bevægelse væk fra individorienterede undersøgelser til et mere direkte samarbejde mellem støttesystemet, ledere og medarbejdere omkring praksis kræver tæt koordinering på tværs, og at forventningerne mellem dagtilbud, skoler, Familier og Sundhed, og når relevant Basen/SSP, er afstemte.

Det bliver betydningsfuldt med en rettidig dialog mellem dagtilbud, PPR-psykologer og skoleledere, såfremt et barn har behov for en særlig indsats i forbindelse med skolestart, ligesom der kan være behov for at klæde dagtilbuddene på med viden om skolens strukturer og muligheder for at støtte op om børn i vanskeligheder.

Optimerede samarbejdsstrukturer, relationel koordinering og fælles målsætninger skal på en og samme tid skabe tydelige forventninger om, hvad indsatserne skal resultere i, og skabe lokale mulighedsrum, hvor ledere og medarbejdere i dagtilbud og på skolerne kan skabe tilpassede løsninger ud fra de lokale forhold og ressourcer. PPR-medarbejdere, rådgivere og når relevant SSP-samarbejdet skal indgå i faste samarbejdsstrukturer på den enkelte skole og dagtilbud, hvor de bidrager til lokale forebyggende og foregribende indsatser.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi vil udvikle en vision og strategi for praksisnær understøttelse af dagtilbud og skoler fra Familier og Sundhed, hvor kendt viden fra de fagpersoner, der har kontakt til familierne, anvendes.
- PPR skal i højere grad understøtte dagtilbud og skoler i det daglige arbejde med at udvikle læringsmiljøerne, og de øvrige familierelaterede indsatser skal på sigt flytte tættere på børn og unges hverdag i de almene miljøer.
- Indsatserne skal foregå og understøtte børn og unge i deres dagligdag i de almene miljøer samtidig med at de ressourcer, der går til at skrive individuelle vurderinger, skal reduceres markant.

- Vi vil samarbejde med eksterne parter som fx de praktiserende læger og Børne- og Ungdomspsykiatrien om, hvilken retning Hillerød Kommunes børn-, familie- og skoleområde arbejder med, og hvilke tilbud vi allerede har og arbejder på at etablere i de almene læringsmiljøer.

Handlinger 2025-26

- Kortlægning og sanering af eksisterende mødefora og -strukturer, herunder et fokus på mødernes formål og effekt, samt mulighed for tværfagligt samarbejde. Formålet er at frigive tid til kerneopgaven.
- Videreudvikling og implementering af vision for praksisnær understøttelse af dagtilbud og skoler fra Familier og Sundhed. Vi har etableret åben anonym rådgivning på skoler, hvor rådgivere er tæt på skoler, forældre, børn og unge. Vi investerer med sundhedsplejersker og rådgivere i et intensiveret samarbejde med 10 dagtilbud for at arbejde tæt på praksis og forebyggende. Vi investerer i PPR-vejledere i PPR som faggruppe for at stå tæt på praksis. Vi skal også se på måder, hvor andre fagpersoner kan støtte forebyggende tæt på praksis, ligesom vi skal afklare snitfladerne mellem det kommunale ressource-team og de nye PPR-vejledere samt afklare mulige samarbejdsflader og synergi mellem den Åbne Anonyme Ungerådgivning i Basen og tilbuddet om Åben Anonym Rådgivning på skolerne.
- Et stærkere samarbejde, hvor familiebehandlingen også sker i et tæt samarbejde med dagtilbud og skoler
- Dialog med Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center på forvaltningsniveau i forhold til at styrke samarbejdet med psykiatrien om, hvilke tilbud der giver børn og unge de bedste muligheder for at trives og udvikle sig, herunder implementering af KIT-modellen (Koordineret Indsats på Tværs), som er et struktureret samarbejde med psykiatrien om forløbet for børn med indsats i både kommune og psykiatri.
- Dialog med de praktiserende læger gennem samarbejdet i Det Kommunale Lægeudvalg.

Overgange

Det er vigtigt, at et barns udvikling ikke bliver sat tilbage i overgangen mellem de forskellige institutioner, det møder på sin vej – det være sig dagtilbud, skole og uddannelse efter grundskolen. Det gælder alle børn og unge, også dem der har brug for en særlig eller specialiseret indsats, mens de går i dagtilbud.

For at sikre færre overgange for børnene har vi indført én samlet skolestart for alle, hvorved børnene ikke først skal skifte fra børnehave til tidlig-HFO i foråret og dernæst til skolestart i august. Udover at bidrage med et skift mindre giver det også bedre mulighed for at sikre en direkte overlevering til dem, der skal tage over. Det betyder samtidig, at skolestarten i første omgang vil indebære et fokus på dannelse i fællesskabet frem for faglige krav og ambitioner.

Også undervejs i børn og unges liv kan der være overgange, hvor vi må have et særligt fokus på børnenes og de unges behov og overleveringen heraf, fx i overgangen fra dagpleje til dagtilbud, fra dagtilbud til skole, fra børnehaveklasse til 1. klasse, fra indskoling til mellemtrin og fra mellemtrin til udskoling.

Overgangsmarkører og fælles tilgang på kommuneniveau er nødvendige for at skabe genkendelighed, når så stor en del af børnene går i dagtilbud uden for deres skoledistrikt. Disse skal desuden indarbejdes i de interne overgange i grundskolen.

I overgangene ønsker vi et fokus på mulighederne for gennemgående personale, der kan øge trygheden og genkendeligheden for børnene. Dette indebærer samtidig et fokus på fastholdelse af personale og en strategi for at sikre genkendelighed, såfremt der alligevel sker udskiftning.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Børn og unge skal opleve så få overgange som muligt.
- Vi vil fokusere på viden, der er brugbar i en ny kontekst og sikre overlevering af viden om, hvad der er til stede i læringsmiljøet, når barnet eller den unge oplever at deltage og høre til i fællesskabet.
- Fagpersoner i dagtilbud og skole skal have kendskab til og lade sig inspirere fra den verden, barnet eller den unge kommer fra og den verden, det skal indgå i.
- Vi vil udvikle brobygningen mellem skole og fritids- og idrætstilbud.
- Vi vil udvikle brobygningen til uddannelsesinstitutioner efter grundskolen, så alle unge kommer godt i gang med uddannelse.
- Vi vil skabe bedre muligheder for, at der er gennemgående voksne i overgangene i børnenes liv, som fx en pædagog, der følger børnene op gennem skoletiden og gennemgående voksne i overgangen mellem indskoling og mellemtrin samt mellemtrin til udskoling.

Handlinger 2025-26

- Implementering af beslutningen fra budget 2025-28 om, at der fremover skal være én skolestart for alle børn i august måned, så børnene oplever færre skift ved skolestart.

- Fælles arbejde med overgangsmarkører på tværs af kommunens dagtilbud og skoler, så børnene kan genkende noget konkret (fx en børnebogsfigur) ved overgang fra børnehave til skole.
- Der bliver iværksat et arbejde med at afsøge potentialer for fælles pædagogiske og didaktiske metoder, så der fremover også her bliver større genkendelighed for børnene, fx dialogisk læsning eller undersøgende pædagogik.

Kompetencer

Et stærkt almenmiljø, som alle børn og unge profiterer af, kræver først og fremmest, at medarbejderne føler ejerskab og bevarer motivation og arbejdsglæde for opgaven med at understøtte alle børn og unges deltagelsesmuligheder i fællesskabet. En vigtig forudsætning for at kunne bevare motivation og arbejdsglæde er, at man føler sig kompetent og i stand til at handle. Derfor skal de professionelle voksne omkring børn og unge have kompetencer og viden til at kunne skabe inkluderende læringsmiljøer, som tilgodeser både det enkelte barn/ung og hele børnegruppen. Det kræver både viden om god almenpædagogik og en hel del inspiration fra specialpædagogiske tilgange, fx NEST. Det skal være naturligt, at specialpædagogiske tilgange er en del af den gode undervisning og almenpædagogik, så der praktiseres en struktureret, men varieret og undersøgende pædagogik, der tilgodeser alle børn og unge. Det kan også ske i eksterne læringsmiljøer og gennem partnerskaber.

Samtidig skal vi tage højde for, at der er ansat mange ikke-uddannede medarbejdere på dagtilbuds- og fritidsområdet samt vikarer i skolerne, som skal klædes på til at bidrage til arbejdet med at skabe stærke fællesskaber i almenmiljøet. Vi skal udbrede og styrke kendskabet til de tilgange, vi ved virker, og som vi har arbejdet med de seneste år, så vi styrker kompetencerne til at arbejde med Stærke Fællesskaber – også blandt de medarbejdere, der ikke har en relevant uddannelse.

Kompetenceudviklingen skal være tæt på praksis og tilpasses de konkrete behov, og vi skal have afdækket og bragt vores eksisterende kompetencer i spil – både i form af kollegial sparring og videndeling samt sparring fra medarbejdere i specialtilbud til almenmiljøet. Ledelsesstyret supervision vil være et muligt tiltag for at give medarbejderne de nødvendige værktøjer tæt på deres hverdagspraksis. Det er vigtigt, at de fagprofessionelle har mod på at gå nye veje. Rammerne i medarbejdernes arbejdsmiljø skal understøtte muligheder for at tænke kreativt og finde nye løsninger. Medarbejdere skal gennem det fælles børne- og ungesyn tro på værdien af et stærkt tværfagligt samarbejde og at stå sammen i et praksisfællesskab.

Det eksterne støttesystem – PPR, sundhedspleje, Familiesektionen, Basen/SSP og medarbejdere, der arbejder støttende og behandlende med familierne – skal have kompetencer til at yde det, der efterspørges og være tættere på praksis og læringsmiljøerne, så hjælpen kan ske i konteksten. Sammen skal vi være et lærende system, der hele tiden er nysgerrige på de børn og unge, vi har og deres behov og udviklingsmuligheder ind i læringsmiljøet. Det kan lykkes, hvis medarbejderne får kompetencerne til at indgå i dette arbejde og erfaring med, at det virker. I disse tilfælde kan rådgivere, psykologer og logopæder lykkes med at skabe flere deltagelsesmuligheder i almenområdet under forudsætning af et meget tæt samarbejde mellem medarbejdere på skoler og i dagtilbud, hvor der er fokus på fælles praksisudvikling. Procespædagogerne gør i dag netop dette med god effekt på dagtilbudsområdet, ligesom det kommunale ressource-team gør på skoleområdet.

Udviklingen af kompetencer kan med fordel struktureres inden for nedenstående opdeling:

- Kompetencer hos alle ansatte
- Kompetencer hos det interne støttesystem
- Kompetencer hos det eksterne støttesystem
- Kompetencer hos medarbejdere og frivillige på fritidsområdet

Endelig skal vi i dialog med uddannelsesinstitutionerne om, hvilke kompetencer medarbejderne skal have i fremtiden, da indblik i fx specialpædagogiske tilgange i mange tilfælde ikke har været og fortsat ikke er en del af fagpersonernes grunduddannelse.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Kompetenceudvikling skal bygge på det fælles børne- og ungesyn og bidrage til at skabe et fælles sprog, en fælles forståelse og fælles systematik.
- Der skal være en rød tråd i kompetenceudviklingsaktiviteter på tværs af alle involverede områder, så viden og metoder er genkendelige for børn og unge, uanset hvor de har deres dagligdag i Hillerød Kommune.
- Alle medarbejdere skal have en generel forståelse for, hvordan man kan understøtte børn og unges udvikling og læring, herunder den følelsesmæssige udvikling der traditionelt har været overset i de fagprofessionelle uddannelser.
- Alle medarbejdere skal kunne praktisere god almenpædagogik og have viden om specialpædagogiske tilgange, så de kan skabe et motiverende og varieret læringsmiljø, der fremmer alle børn og unges læring.
- Alle medarbejdere skal have indsigt i forhold af betydning for at lede processer med børn og unge (positionering, rammesætning, klasserumsledelse).
- De fagprofessionelle skal have gode relationskompetencer ift. både børn og forældre.
- Kompetencerne hos medarbejdere uden en relevant uddannelse skal udvides.
- Alle ledere på tværs af området skal have kompetence til at stå sikkert i deres faglige lederopgaver og stå sammen og koordineret om at indfri målsætningerne i Stærke Fællesskaber.

Handlinger 2025-26

- Der skal udvikles et bredt kompetenceudviklingsforløb på tværs af alle fagområder omkring den løsningsfokuserede tilgang, så ledere og medarbejdere har en fælles referenceramme og forståelse i at arbejde ressourceorienteret. Forløbet skal samtidig bidrage til at styrke det fælles børne- og ungesyn.
- Hillerød-uddannelsen revideres og bygges op med en række selvstændige moduler, som fremover skal være et løbende tilbud til alle medarbejdere og ikke kun nyansatte.
- På dagtilbudsområdet fortsætter indsatsen med at udbrede den neuroaffektive tilgang, ligesom der er et potentiale i at udbrede kendskabet til tilgangen i børnehaveklasserne.

- På dagtilbuds- og skoleområdet fortsætter arbejdet med at styrke kompetencer inden for pædagogisk analyse
- På skoleområdet fortsætter arbejdet med at styrke kompetencer inden for co-teaching. Medarbejdere fra Familier og Sundhed og fra de kommunale fritidstilbud skal i relevant omfang inkluderes i disse aktiviteter.
- Det skal afsøges, hvordan erfaringerne med NEST-pædagogikken kan udbredes – evt. gennem integration i ovenstående aktiviteter eller gennem et selvstændigt forløb.
- På skolerne bliver der etableret et partnerskab med LIFE-Fonden omkring styrkelse af stærke fællesskaber gennem praksisfaglige og undersøgende undervisningsforløb, særligt i naturfagene.
- Forvaltningen fremlægger til budget 2026-29 igen forslag omkring uddannelsesstillinger til lærerstuderende.
- Der udarbejdes en ansøgning til MED-samarbejdets pulje, hvis formål er at forbedre arbejdsmiljøet på kommunale og regionale arbejdspladser. Ansøgningen vil være til overenskomstpuljen vedr. arbejdsmiljø, som har særligt fokus på uddannelse, herunder til uuddannede og vikarer.
- Forvaltningen vil fremlægge forslag om permanent finansiering af det kommunale ressource-team, da midlerne til dette udløber i sommeren 2027.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Vi er enige om, at et højt uddannelsesniveau i dagtilbud er vigtigt for alle børns trivsel og udvikling. Vi gennemfører derfor ikke den foreslåede besparelse på andelen af pædagoguddannede i almene dagtilbud. Omvendt har vi ikke mulighed for at tilføre yderligere midler til at finansiere en fast andel af pædagogiske assistenter, men vi beder forvaltningen om fortsat at arbejde målrettet på at fastholde den højeste mulige uddannelsesgrad i dagtilbud, herunder ved fortsat at ansætte pædagogiske assistenter som et vigtigt bidrag til det samlede uddannelsesniveau.
- Ændret andel pædagoger i specialpladserne – 80/20
- De specialiserede kompetencer skal bruges mere inde i folkeskolen, men vi skal fortsat have vores egne specialtilbud
- Medarbejderne skal have adgang til praksisnær kompetenceudvikling om, hvordan de bedst hjælper børn med særlige behov. Vi beder forvaltningen om et særligt fokus på behovet for yderligere midler til kompetenceudvikling frem mod næste års budget. Rekruttering og fastholdelse er helt centralt for at lykkes.
- Vi ønsker et fortsat tæt samarbejde med Københavns Professionshøjskole om uddannelse af medarbejdere.

Ledelse

Lederne har igennem de sidste år arbejdet ud fra Stærke Fællesskaber, og alle ledere vil i de kommende år få en stor rolle i at skabe Stærke Fællesskaber. Lederne har en vigtig opgave i at skabe følgeskab blandt medarbejderne, så de oplever sig motiverede og kompetente til at varetage deres opgaver i forandringsprocessen og sikre tydelighed om målet.

Det betyder, at lederne skal være forberedte på og have redskaber til de dialoger, der vil blive med forældre, medarbejdere, frivillige og samarbejdspartnere omkring rammer, vilkår, paradokser, osv. Lederne skal have mulighed for at føre disse vigtige samtaler og at følge praksis tæt på. Vi interesserer os derfor for det ledelsesspænd og den opgave, den enkelte leder har, så de får vilkår til at kunne lykkes med opgaven. Lederne skal kunne formidle viden om den etiske og økonomiske fordring, og lederne skal være fagligt solidt klædt på, så de kan støtte deres medarbejdere i den daglige opgaveløsning og de processer, der vil være omkring børn og unge og børnegrupper. Den faglige ledelsesopgave er helt afgørende for, at de fornyede målsætninger for Stærke Fællesskaber bliver indfriet.

For at lederne kan løfte opgaven skal de have mod på at gå nye veje og have tid til at praktisere nærværende ledelse. Derudover skal de kende de lokale handlemuligheder, ligesom de skal vide, hvem de kan henvende sig til for hjælp og sparring i det eksternt støttesystem.

Lederne skal formidle et samarbejde med fritids- og foreningslivet om at høste deres erfaringer og være i dialog med dem om prioritering af deres opgaver, så der i højere grad bygges bro mellem de kontekster, barnet indgår i.

I det eksterne støttesystem i Familier og Sundhed skal faglig ledelse understøtte medarbejdere til at stå tæt med borgerne, sikre gode opfølgninger, understøtte tværfaglige samarbejder og veje ind i deltagelsesmuligheder i almenmiljøet frem for specialiserede tilbud.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Alle ledere har ejerskab til intentionen om stærke fællesskaber i almenmiljøet og skal lokalt arbejde målrettet med handlinger, der kan bidrage til, at flere børn kan være en del af fællesskabet.
- Alle ledere er fagligt klædt på til opgaven og kender relevante redskaber, sparringsmuligheder, støttmuligheder og deltagelsesmuligheder i almenområdet.
- Vi vil opstille rammer om det lokale handlerum på den enkelte skole for at skabe løsninger ud fra lokale forudsætninger for at nå målsætningerne i Stærke Fællesskaber.
- Alle ledere står tæt sammen og oplever sig som en del af et samlet børne-, unge- og fritidsområde, herunder at kunne lede på tværs af organisatoriske opdelinger, når opgaven kalder på det.
- Vi vil forbedre rammerne for, at ledere har tid til at bedrive faglig ledelse tæt på kerneopgaven.

Handlinger 2025-26

- Ledere på alle niveauer skal involveres aktivt i udmøntningen af handleplanen for at sikre, at initiativerne er tilpasset daglig praksis og for at sikre fælles forståelse, ejerskab og motivation for Stærke Fællesskaber.
- Der gennemføres en kortlægning af mødeaktiviteter og mødestrukturer med henblik på at frigive mest mulig tid til faglig ledelse.
- Der arbejdes med inspiration fra Fair Proces med, hvordan lederne kan tilrettelægge en god og konstruktiv inddragelse af medarbejderne i de lokale processer, herunder ift. eksisterende redskaber som fx skoleplanen.
- Vi laver en kortlægning af behovet for kompetenceudvikling ift. ledelseskommunikation og faglig ledelse med henblik på at iværksætte indsatser på områder, hvor der er behov.
- Behovet for ekstern ledelsessparring afdækkes.

Indsatser og tilbud

Et stærkt almenmiljø kræver differentierede indsatser, som kan igangsættes tidligt og hurtigt. Derfor skal vi arbejde med at forstærke muligheder for dette. Vi skal arbejde for at have gode forebyggende og foregribende tilbud, som bliver sat i værk, så snart et barn eller en ung viser tegn på udfordringer. Det betyder, at vi skal sikre variation og fleksibilitet i tilbuddene. Dette kalder på reelle muligheder for at iværksætte indsatser i almenmiljøet.

Vi arbejder videre med indsatsstrekanten i Stærke Fællesskaber, hvor de forebyggende tiltag og indsatser, som retter sig mod læringsmiljøet og alle børn og unge, i de kommende år skal styrkes endnu mere.

Derfor skal der arbejdes systematisk med børnenes personlige og sociale kompetencer samt mentale sundhed, og der skal være relevante og tilstrækkelige forebyggende tilbud lokalt i de enkelte dagtilbud og skoler. I dagtilbud skal specialindsatser derfor omlægges til også at kunne tilbydes tættere på almenmiljøet. I skolerne skal der være mulighed for, at lærere og pædagoger i en større del af tiden kan være flere til stede i en klasse med henblik på at arbejde systematisk for at skabe deltagelsesmuligheder for alle elever i læringsmiljøet, fx gennem co-teaching. Endelig skal rådgivere fra familieområdet og SSP-medarbejdere tæt på praksis og familierne, så hjælpen kan ske tidligt og koblet til barnets kontekst.

I skoler, og når relevant i Basen/SSP, arbejder vi også videre med de foregribende indsatser, som typisk retter sig mod en gruppe af elever i eller uden for klassen. Det kan fx være indsatser ift. dysleksi, kravaftvisende adfærd og mentalisering. Vi vil således have et øget fokus på fleksible mellemformer i særligt mellemtrin og udskoling for at undgå individuelle indsatser. Fokus i de foregribende indsatser skal, udover fleksibelt at matche behovet, så vidt muligt rettes mod elevgruppens udvikling, læring og trivsel i læringsmiljøet i klassen, ligesom vi også vil arbejde med at lære børnene strategier til at socialisere sig ind i fællesskabernes ramme.

Endelig arbejder vi i de kommende år videre med de indgribende indsatser og tilbud, som er rettet mod enkelte børn og unge. Med psykiatriplanen er der kommet mulighed for at tilbyde lettilgængelige behandlingstilbud, hvor børn og unge med mindre alvorlige psykiske problemer kan få hjælp hurtigt.

I de indgribende indsatser og tilbud på skoleområdet vil vi fortsat have fokus på at give det enkelte barn eller den enkelte ung udviklingsmuligheder frem for at kompensere for funktionsnedsættelse eller vanskelighed.

Der kan i dag være en tendens til først og fremmest at fokusere på barnets eller den unges eventuelle diagnoser og generalisere behov ud fra en diagnose, og denne tendens præger store dele af samfundsdiskursen. Vi vil arbejde med at beskrive, hvilke konkrete ressourcer og konkret funktionsniveau den enkelte har, og hvilke tilpasninger i læringsmiljøet, vi anser for nødvendige for, at barnet eller den unge kan udvikle sig. Dermed vil vi fortsat arbejde på at kunne stille mere skarpt på målene for og den forventede varighed af en indgribende indsats eller tilbud.

Alt for mange børn og unge er fraværende fra skolen. Vi vil videreudvikle vores indsats over for denne gruppe børn og unge, så de bliver mødt med kompetencer og viden om, hvordan de kan komme tilbage i skole, og så læringsmiljøet bliver indrettet, så det imødekommer deres behov. I tilknytning hertil vil en mere praksisfaglig skoledag komme alle elever til gavn, og særligt tilrettelagte praktikker og juniormesterlære kan være løsninger for nogle.

Samtidig vil vi have et fokus på, hvorvidt børn og unge i et specialiseret tilbud har udbytte af indsatsen. Hvis ikke det er tilfældet, vil vi gå i dialog med barnet/den unge og forældrene om en brobygning til

almenmiljøet med fokus på, hvad der skal til for at barnet/den unge vil kunne komme tilbage på en måde, hvor det styrker trivsel og udvikling.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi vil tilvejebringe en tilbudsvifte, som kan hjælpe tæt på almenmiljøet.
- Forebyggende og foregribende indsatser skal udbredes, så der bliver behov for færre indgribende indsatser.
- Antallet af lærere og pædagoger i særligt de mindste klasser skal gradvist øges over en årrække, så der er bedre vilkår for at tilpasse læringsmiljøet.
- Indsatsen fra Familier og Sundhed skal etableres tæt på børnenes hverdag i dagtilbud og skoler.
- Vi vil arbejde på at udvikle en mere praktisk orienteret og varieret skoledag.
- Vi betragter skolefravær som en stor risikofaktor, der kræver øjeblikkelig handling for at forebygge langvarigt fravær og mistrivsel.
- Der skal arbejdes systematisk med brobygning for børn og unge fra specialtilbud tilbage til et alment skoletilbud i tæt dialog med barnet/den unge og forældrene og med et relevant internt og eksternt støttesystem.
- Det skal være attraktivt for vores meget kompetente medarbejdere i specialundervisnings-tilbuddene at blive ansat i alment skolerne og i et eksternt støttesystem til alment skolerne, så deres kompetencer kan anvendes i almenmiljøet.

Handlinger 2025-26

- Byrådets beslutning om to voksne i halvdelen af tiden i børnehaveklasserne skal implementeres, og skolerne skal løbende vurdere, hvordan de inden for egen ramme fremmer målet om at styrke læringsmiljøerne bl.a. ved flere voksne i hver klasse.
- Der skabes et overblik over eksisterende forebyggende, foregribende og indgribende tilbud på tværs af Hillerød Kommune, ligesom dagtilbud og skoler løbende skal have et overblik og tilpasse egne indsatser. Det skal afsøges, om eksisterende mellemformer og indsatser tæt på almenmiljøet eventuelt skal tilpasses, så de lever op til gængse krav til specialiserede indsatser.
- Der etableres en særlig indsats mod skolefravær, som sigter mod at gribe tidligt ind ved tegn på systematisk fravær, så længerevarende fravær i højere grad tages i opløbet. Der skal samtidig arbejdes med brobygning for børn og unge, som allerede har et langvarigt skolefravær.
- Enkeltmandstilbuddet Vennepunktet evalueres.

- Skoleområdet arbejder videre med udviklingen af særligt tilrettelagte praktikker og juniormesterlære i samarbejde med UUH og andre relevante aktører.
- Arbejdet med den forstærkede indsats omkring dysleksi og sproglig udvikling på skoleområdet fortsætter.
- Dagtilbud indgår i forskningsprojekt med henblik på at indsamle viden om, hvordan arbejdet med børns sprog kan styrkes yderligere.
- Dagtilbud arbejder med en ny model for fleksible mellemformer og skræddersyede forløb, så børn med behov for specialiseret hjælp i højere grad kan få det tæt på almenmiljøet frem for udelukkende i særlige pladser.
- Den eksisterende brobygningsmodel for elever fra specialtilbud tilbage til et alment skoletilbud skal danne ramme for en intensiveret indsats. Det skal afklares, hvordan de midler, der er afsat i budgettet, bedst muligt kan understøtte indsatsen, og hvordan eksisterende ressourcer, der er afsat til specialundervisning kan anvendes i en overgangsperiode som en del af brobygning til almenmiljøet.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Vi ønsker flere timer end i dag, hvor to voksne med de rette kompetencer samarbejder om klassens læringsmiljø gennem co-teaching, hvor medarbejderne har fælles forberedelse. Der bliver afsat penge til, at der som hovedregel kan være to voksne i mindst halvdelen af tiden i alle børnehaveklasser. De ressourcer, som skolerne allerede i dag anvender til to voksne i børnehaveklasserne, bliver dermed frigivet, så skolerne kan fordele disse ressourcer til andre klasser, hvor der størst behov for to voksne ud fra de lokale forhold – f.eks. i de yngste klasser for at styrke læringsmiljøet i indskoling. Vores ønske er at kunne styrke skolernes budgetter yderligere i næste års budget, så der kan være to voksne i flere timer og på flere klassetrin.
- Vi afsætter yderligere midler i 2025 til specialiserede indsatser på dagtilbudsområdet og beder forvaltningen udvikle tilbudsviften, så flere børn får støtte i det almene fællesskab. Budgettet til specialpladser udgør dermed et rammebudget for specialiserede indsatser med henblik på, at pengene kan komme flest mulige børn til gavn.
- Styrket indsats for brobygning fra specialtilbud til almene klasser
- Styrkede indsatser tidligt i forløbet for børn i risiko for visitation
- Kobles tæt sammen med det kommunale ressource-team

Fritid

Det er væsentligt at fokusere på videreudviklingen af kvalitet i Hillerød Fritidsordning (HFO), og hvordan vi kan styrke det tætte samarbejde mellem aktørerne på området. Det er væsentligt med en fritidspædagogik, der inddrager børnene og de unges perspektiver, og hvor relationskompetente voksne arbejder systematisk med at skabe stærke relationer til og mellem børnene og de unge. Alle børn og unge skal opleve at have adgang til og høre til i fællesskaberne i fritiden.

Det forudsætter faglig ledelse og en evalueringskultur, der understøtter medarbejdernes samarbejde og professionelle dømmekraft. I overgangene fra børnehave til HFO1 og derefter HFO2, og mellem de forskellige fritidstilbud efter skole- og HFO-tiden, skal børn og unge opleve trygge rammer og aktiviteter, som sikrer deltagelsesmuligheder for alle. Ung Hillerød er her en vigtig aktør i Stærke Fællesskaber i fritiden.

Børn og unges liv uden for dagtilbud og skoler er vigtigt for, at den enkelte føler sig som en del af et større fællesskab. Civilsamfundet med dets mangfoldighed af frivillige foreninger, idræts- og kulturtilbud mv. kan bidrage med meget til børn og unges trivsel og dannelse. Fællesskabende praksisser, der arbejder med et fælles tredje som fokus, er med til at øge den mentale sundhed og trivsel hos børn og unge. Vi arbejder allerede med det og vil udvikle området endnu mere. Foreningslivets frivillige kræfter formår at rumme og inkludere en mangfoldighed af børn og unge i meningsfulde fællesskaber, men det kræver, at vi understøtter med gode rammer – både fysiske og økonomiske og ved at gøre det endnu lettere at være frivillig. Kommunens kulturinstitutioner er også stærke spillere, fx viser Musikskolens Grib Engagementet projekt, at børn med forskellige diagnoser havde rigtig god gavn af at være med i fællesskaber med musikken som omdrejningspunkt.

Den vigtigste faktor for, at deltagelse i organiserede fællesskaber er fremmende for trivsel er, at unge oplever venskaber, sammenhold og positive sociale relationer med hinanden og de involverede voksne i fritidsfællesskabet (Sundhedsstyrelsen 2023). Studier af kreative fritidsfællesskaber peger på, at unge her oplever, at de gennem aktiviteter udvikler tro på deres egne evner og kompetencer, hvilket fremmer trivslen. Tryghed og tillid er afgørende i den sammenhæng – både mellem unge deltagere og i forholdet til voksne trænere, undervisere mv.

Det skal afsøges, hvordan kommunen og de frivillige foreninger kan samarbejde om at bygge bro fra skole og fritidsordninger til det lokale foreningsliv – og hvordan foreningerne kan understøttes bedst muligt i deres rummelighed. Derudover skal det afsøges, hvordan der kan ske en udvikling af fritidsordningerne i sig selv og også med civilsamfundets foreningsliv ind over.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi arbejder med at videreudvikle kvaliteten i fritidspædagogikken i HFO.
- Vi skaber rammer for, at kultur- og fritidsaktører kan bidrage ind i dagtilbud og skole, og at skole- og dagtilbuds aktiviteter kan finde sted i eksterne læringsmiljøer og i et samarbejde med kultur- og fritidsaktørerne.

- Vi vil udvikle mulighederne for, sammen med frivillige foreninger og fritids- og kulturtilbud, at styrke sårbare børn og unges tilknytning til almene fællesskaber uden for skoletid – i både HFO, ungdomsklubber og fritiden.
- Kommune og civilsamfund skal indgå dialoger, der bygger bro, så kunsten, musikken, idrætten mv. bliver integreret i almenmiljøet samtidig med, at dagtilbud, skoler og HFO'er får endnu bedre kompetencer og viden til at samarbejde med civilsamfundet.
- Vi vil skabe endnu bedre sammenhænge mellem forebyggelsesinitiativer på tværs af fagområder med fokus på, hvordan initiativerne kan komplementere hinanden.
- Der skal være fokus på åbne, kulturelle partnerskaber mellem skoler og kultur- og foreningsliv.
- Vi vil udvikle nye former for meningsfulde fællesskaber gennem bl.a. brobyggere og opsøgende, relationelle medarbejdere, der kan ledsage børnene og de unge på deres vej ind i for dem nye og meningsfulde fællesskaber.

Handlinger 2025-26

- Gennem en inddragende proces bliver der udarbejdet en ny vision for HFO med fokus på, at HFO kan igangsætte fællesskabende aktiviteter med børnene. Der skal være opmærksomhed på, at en ny vision skal være realistisk at indfri, og derfor vil vi det indgå i arbejdet med visionen at vurdere, om der er mulighed for at omlægge ressourcer, så der kan komme flere voksne i HFO2 og/eller blive iværksat relevante kompetenceudviklingsindsatser.
- Skoleområdet fortsætter arbejdet med åben skole og samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere.
- Udmøntning af byrådets beslutning om den nye fællesskabspulje, der udgør en ramme for både institutioners og foreningers adgang til at arbejde med projekter, der skal styrke foreningerne til at fastholde de indsatser, som er gode og skaber rummelige foreninger og stærke fællesskaber.
- Der iværksættes en kortlægning over eksisterende erfaringer i forskellige dele af kommunen og fra forskellige aktører med det formål at kunne målrette og fokusere de eksisterende ressourcer bedst muligt.
- Der etableres et tværorganisatorisk samarbejde om udpegning af væsentlige målgrupper og områder ud fra bedst muligt tilgængeligt datagrundlag og viden i øvrigt, så indsatserne sættes i værk, hvor der er størst behov og mulighed for effekt.
- Ud fra erfaringskortlægningen og samarbejdet om mest relevante målgrupper udvælges nogle af de mest frugtbare initiativer og metoder til at afprøve og udbygge initiativerne. Puljer og fonde

afsøges også, og der udarbejdes om nødvendigt investeringscase(s) til politisk behandling i kommende budgetprocesser.

- Ung Hillerød vil via de formelle ungdomsskoleaktiviteter, KRAM-fester og øvrige tiltag fortsat arbejde forebyggende for, at unge oplever at være en del af meningsfulde fællesskaber.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Vi undgår at spare på Musikskolen, som både arbejder med eneundervisning og gruppeundervisning i Støberihallen, og har et stort arbejde med musik på vores grundskoler og institutioner, og vi mener, at dette arbejde har en vigtig betydning for børn og unges trivsel og læring.
- Vi øger Basens budget for at styrke det forebyggende arbejde og støtte eksempelvis SKIF, Street Lab, Klub Vest og arbejdet i den sociokulturelle landsby. Vi beder forvaltningen om at vende tilbage med forslag om fremtidig finansiering af Street-Lab som forebyggende fællesskab til næste års budgetlægning.
- Vi opretter en ny pulje, Fællesskabspuljen, til erstatning for en række tidligere puljer. Pengene kan understøtte uformelle netværk, foreninger og institutioner, som har blik for, at børn og unge er med i fællesskaber. [...] Vi vil arbejde for mere trivsel hos børn og unge; gerne i generationssamarbejder med voksne, og vores begrænsede frie midler skal i højere grad gå i den retning. Fællesskabspuljens fokus skal være trivsel hos de enkelte lokalsamfund. Børn og unge skal føle sig velkomne i foreninger og tilbud. [...] Fællesskab kan skabes om meget forskelligt; kultur, natur, idræt, udeliv er alle omdrejningspunkter for at finde ind i gode fællesskaber og samarbejder mellem foreninger, netværk, institutioner, uddannelser og virksomheder, og mellem generationer.

Fysiske rammer

Forskning viser, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer, herunder de fysiske rammer, har en direkte indflydelse på børns trivsel og udvikling⁸, hvorfor vi vil have fokus på de fysiske rammer i vores dagtilbud, skoler og fritidstilbud.

Det er vigtigt, at de fysiske rammer understøtter Stærke Fællesskaber og giver plads til mangfoldighed. Indbydende fysiske rammer skal inspirere og give børn og elever plads til at lære, være og deltage – både som individer og som dele af fællesskaber. Trygge og stimulerende fysiske omgivelser er afgørende for børns trivsel, læring og udvikling og kan give mulighed for at udforske og lære gennem leg, samt bidrage til at skabe et miljø, hvor børnene føler sig sikre og trygge, hvilket er fundamentalt for at opbygge gode relationer mellem børn og voksne, samt mellem børnene indbyrdes.

Differentierende lege- og læringsmiljøer skal skabe plads til formidling, fordybelse, samtale, konstruktion, socialisering og bevægelse. Læring sker dog ikke kun i planlagte aktiviteter. I dagtilbuddene foregår meget læring fx i hverdagens rutiner – i garderoben, på badeværelset, ved måltidet, mm. – hvorfor det er vigtigt, at dagtilbuddet i sit udtryk har et højt fokus på muligheden for koncentration, ro og fordybelse der, hvor hverdagsrutinerne foregår – både inde og ude.

Der vil være brug for både større rum, hvor mange kan være sammen og mindre rum til en mindre gruppe, samt en opmærksomhed på rummenes placering og anvendelse ift. sensoriske påvirkninger. Opmærksomheden på de fysiske rammer vil vi også have med, når vi tænker i mellemformer (som eksempelvis mulighed for værkstedsundervisning) og aktiviteter på tværs, hvor vi skal se på mulighederne for fleksibelt og med hensyn til hinanden at bruge hinandens faciliteter.

Der skal skabes gode muligheder for at kunne skifte mellem forskellige organiseringer, anvendelser af læringsmiljøerne og overgange i løbet af dagen. Der er lige nu meget forskellige fysiske rammer i kommunens dagtilbud og skoler. Vi skal derfor se på de lokale forhold og finde muligheder for forbedringer, hvor det er påkrævet samt have en opmærksomhed på, at de eksisterende fysiske rammer ikke indskrænkes med deraf følgende konsekvenser for læringsmiljøerne.

Erfaring viser, at miljøer med en tydelig kodning i langt højere grad motiverer børnene, fastholder dem i flow og øger læringen. Tydelige kodninger og zoner hjælper børn og voksne med at aflæse rummene, så de bedre kan orientere sig ift., hvilken aktivitet de har behov for at rette sig mod, og hvor man kan gøre hvad. Er der ryddet op og gjort klar til leg og aktiviteter, og er rummet indrettet, så det er tydeligt for børnene, hvad man kan foretage sig hvor? Hvor skal der være ro og fordybelse, og hvor er der plads til de vilde lege og bevægelsesaktiviteter?

Forskning peger på, at børn lærer bedst i mindre grupper, og at gruppestørrelsen bør afhænge af barnets alder. Bygningen og udearealet skal derfor i sin udformning og i sin indretning give mulighed for mange og varierede opdelinger af rum / lege- og læringssteder, hvor børnene kan fordybe sig omkring et fælles tredje, uden at store indkigsflader, ganglinjer mv. forstyrrer det, der optager dem.

Vi skal i højere grad anvende uderummene som en arena for deltagelsesmuligheder. Uderummene kan også kompensere de steder, hvor den eksisterende bygningsmasse ikke helt giver de muligheder for deltagelse, som vi kunne ønske os.

⁸ [Danmarks Evalueringsinstitut: EVA TEMA #21 om Tryk Tilknytning i dagtilbud](#)

Inspirerende og attraktive uderum er helt centrale for at understøtte det sociale liv, evnen til at lære, fysisk udfoldelse og udvikling, samt sundhed og trivsel. De spiller en betydelig rolle; både som rekreative steder til ophold, leg og bevægelse og som supplement af det indendørs læringsmiljø. Udelivet skal derfor både understøtte de styrede pædagogiske og didaktiske aktiviteter som fx udeundervisning og de mere uformelle aktiviteter. Det skal indbyde til både stille og mere vilde aktiviteter, så de forskellige aktiviteter kan foregå samtidig uden konflikter.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi vil arbejde for, at de fysiske rammer giver mulighed for trygge differentierede lege- og læringsmiljøer.
- Vi vil have fokus på kodning af rum og indretning med tydelige zoner.
- Vi vil løbende sikre, at fordelingen af børn i dagtilbud og skoler foregår på en måde, så vi udnytter de fysiske rammer bedst muligt.
- Udearealer og eksterne læringsmiljøer skal anvendes aktivt som arena for deltagelsesmuligheder.

Handlinger 2025-26

- Vi vil gå i dialog med ledere i dagtilbud om behov for at sænke børnetal lokalt. Børnetallene kan sænkes i efteråret 2025, når de største børn er startet i skole.
- Pulje afsat til funktionstilretning i dagtilbud anvendes til at understøtte gode læringsmiljøer.
- Vi skal have fokus på indretning af inde- og udelæringsmiljøer i dagtilbud ved pædagogiske tilsyn.
- Udmøntning af pulje til indretning af læringsmiljøer i skolerne anvendes til at styrke deltagelsesmuligheder for alle.
- Fortsat og intensiveret arbejde på skolerne med at frikvarteret er understøttet af voksne, der kan styrke deltagelse for alle.
- Vi vil afsøge mulighederne for at etablere en skovbørnehave eller skovbørnehavepladser.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Naturen er vigtig for børns udvikling og læring. Vi beder forvaltningen, som en del af udviklingen af Stærke Fællesskaber, at medtænke udeliv for børn i dagtilbud og udeundervisning i skolerne. Byrådet har besluttet at afsøge mulighederne for en skovbørnehave. Det kan være en del af ejendomsstrategien at finde rammerne for en skovbørnehave. Det kan også være en mulighed at udvide eksisterende dagtilbud med skovpladser. I forbindelse med udbygninger på skoleområdet ønsker vi at afsøge mulighederne for at skabe bedst mulige rammer for udeundervisning
- Funktionsopgraderinger i dagtilbud: Der afsættes en pulje til mindre bygningsmæssige ændringer, inventar eller forbedringer af udeområder
- Vi ønsker fysiske rammer i dagtilbud, så børn kan være i både større og mindre grupper i løbet af dagen. Vi beder forvaltningen arbejde med at sænke børnetallet i de dagtilbud, som har mindst plads, og hvor behovet for at arbejde med færre børn i et lokale er størst. Det skal ske ved flere pladser i dagtilbud med bedre fysiske rammer.

Økonomi

De økonomiske muligheder for at styrke almenområdet har selv sagt stor betydning for, hvilke muligheder der er for at gøre almenområdet tilstrækkelig rummeligt for alle børn og unge. Stærke Fællesskaber skal starte en bevægelse i retning af investering i de almene tilbud, så ressourcerne styrker alle børn og unges muligheder for at få den nødvendige hjælp i almenmiljøet – og dermed styrke deres muligheder for at få en afgangseksamen.

Hvis dette lykkes, vil det betyde, at midler fra budgetter til specialundervisningsområdet på sigt vil kunne overgå til finansiering af tidligere og flere støttende indsatser i almenområdet. Omlægningen vil nødvendigvis skulle ske gradvist og over en længere årrække, så de børn og unge, der i dag er visiteret til specialiserede indsatser også fremover vil kunne modtage disse, indtil de er klar til at komme tilbage til almenmiljøet, og almenmiljøet er klar til at tage imod dem og understøtte deres behov. I den forbindelse skal vi se på, hvordan penge, der er afsat til en specialiseret indsats, i relevant omfang kan følge barnet eller den unge i en brobygning til almen området.

Vi vil samtidig arbejde med etablering af skræddersyede forløb på tværs af forvaltningerne til iværksættelse af supplerende tilbud med behandlingsindsatser knyttet til de almene tilbud.

En tidlig indsats har stor effekt i forhold til at hjælpe børn i trivsel, hvorfor budgetmodellen for specialiserede dagtilbudspladser skal udvikles, så den bliver mere fleksibel. I dag er økonomien bundet til specialpladser, hvilket udgør en barriere for en indsats tættere på de almene børnegrupper.

På skoleområdet er vedtaget en ny beslutningsmodel fra 2024, hvor indsatser over 340.000 kr. visiteres og finansieres af skoleområdet centralt. Forvaltningen vil løbende følge virkningen af den nye model.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Vi har med budget 2025-28 indledt en bevægelse i retning af at styrke almenmiljøerne økonomisk og har ambitioner om at fortsætte denne i de kommende år.
- Der skal udvikles tildelingsmodeller, som styrker deltagelsesmulighederne for alle børn og unge.
- Ressourcerne skal allokeres til de børne- og ungegrupper, hvor behovet er størst, hvilket kan ændre sig over tid.

Handlinger 2025-26

- Implementere byrådets beslutning om at styrke almenområdet med 6,4 mio. kr. i 2025 og 9,4 mio. kr. i 2026.
- Udvikle en model for specialpladser i dagtilbud, som giver mulighed for at arbejde mere fleksibelt med de afsatte midler.
- Evaluere, hvordan den nye visitationsmodel på skoleområdet virker, herunder afsøge om pengene i højere grad skal følge børn og unge, der kommer tilbage til almenområdet fra et specialtilbud.

Uddrag fra budgetaftalen for 2025-28

- Kursen styrkes hen imod en skole, som skal give alle børn mulighed for at deltage, hvorfor der investeres i den almen skole

Data

Nøgletal og data om resultaterne af indsatserne er vigtig viden for at kunne træffe oplyste beslutninger om både enkelte børn og unge og den strategiske og politiske ledelse af Stærke Fællesskaber. For at sikre solid viden om, hvad der virker og ikke virker ift. målet om at skabe deltagelsesmuligheder for alle børn i almenmiljøet, vil vi indsamle data og viden, som er menings- og ressourcegivende til praksis, så vi kan lære af vores erfaringer. Hillerød Kommune har allerede i dag en række data, som skal afdækkes for at vurdere, om noget kan suppleres, men der skal kun indsamles data, som indgår i konkrete beslutningsprocesser. Der er brug for både kvantitative og kvalitative data. Der vil blive hentet inspiration fra andre kommuners arbejde.

Vi ønsker at skabe en læringskultur, så vi er troværdige i det, vi gør, og så vi sikrer, at det vi gør, virker. Den indsamlede data og viden skal bruges til at underbygge fortællingen, så vi kan forklare det, vi gør og vide, at vi gør det på et solidt grundlag.

Vi vil overvejende bygge videre på data, som siger noget om, hvad der sker i det daglige arbejde, og hvordan børnene udvikler sig med de indsatser, de bliver tilbudt. Vi går efter indhentning af meningsfuld og ressourceorienteret dokumentation og fortællinger, som kan deles på tværs af dagtilbud, skoler, fritid og familier som viden til gavn for den videre udvikling af arbejdet med Stærke Fællesskaber.

Vi vil således følge processen nøje, så vi får kendskab til effekten af de iværksatte tiltag, som kan bidrage til en løbende justering af praksis.

Det betyder, at vi vil arbejde med følgende målsætninger:

- Få, udvalgte og præcise kvalitative og kvantitative data skal anvendes som grundlag for at træffe politiske og strategiske beslutninger og følge med i, hvordan det går med at opfylde målsætningerne i Stærke Fællesskaber.
- Helt praksisnære data om, hvordan børn og unge udvikler sig i de almene tilbud, skal anvendes med henblik på at kunne tilpasse læringsmiljøet til børn og unges behov.
- Det skal sikres, at dokumentation altid har et praksisnært eller strategisk formål, og at eventuelle dokumentationskrav, der ikke lever op til formålet, skal afskaffes.

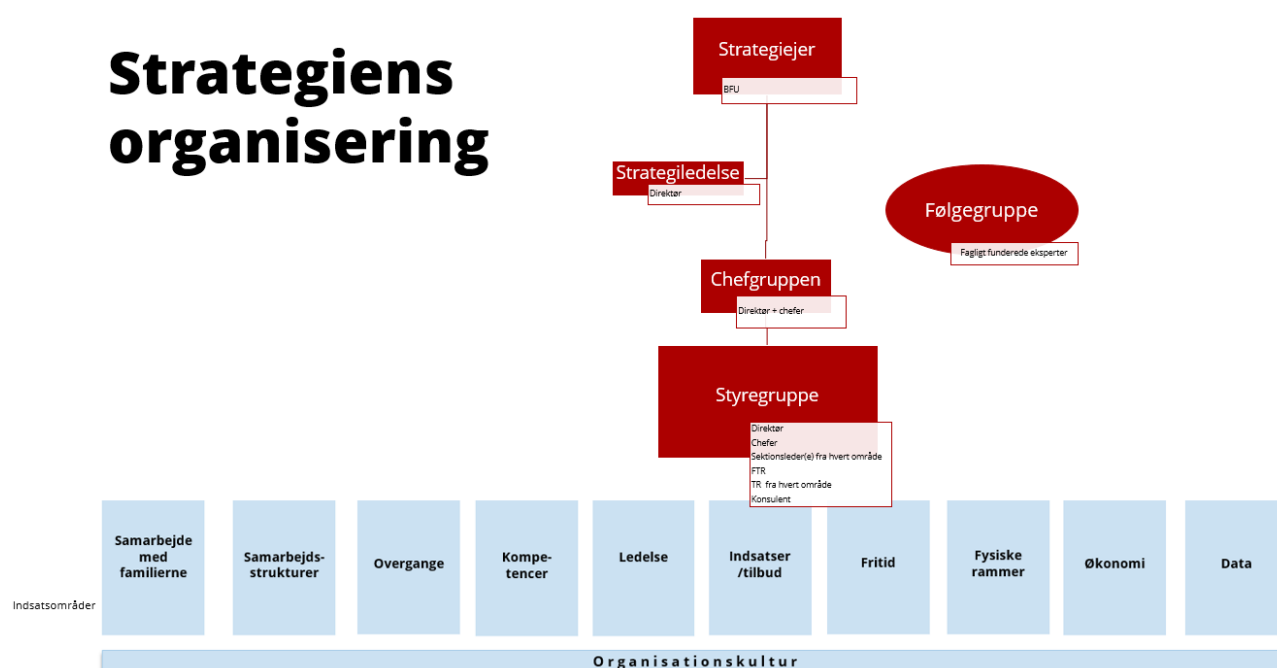
Handlinger 2025-26

- Der udarbejdes en kortlægning over eksisterende data på området med henblik på at vurdere om disse data tilvejebringer den rette viden ift. målsætningerne ovenfor om at kunne træffe både strategiske beslutninger og anvende data praksisnært.
- Den politiske ledelsesinformation evalueres og tilpasses Stærke Fællesskaber.

Organisering af Stærke Fællesskaber

Dette er den fælles strategi- og handleplan for Stærke Fællesskaber for hele Hillerød Kommune. Som det fremgår af dokumentet, er der oplyst en række langsigtede målsætninger, som organisationen skal arbejde på at indfri, samt konkrete handlinger der skal iværksættes på tværs af organisationen. Samlet set er der som nævnt indledningsvist tale om en meget omfattende række indsatser, der vil være genstand for en løbende prioritering. Strategien omkring Stærke Fællesskaber vil derfor strække sig over flere år.

Figur 2 illustrerer strategiens organisering og nedenfor er de enkelte dele beskrevet mere detaljeret.



Figur 2

Det politiske lederskab

Børn, Familie og Ungeudvalget har det politiske lederskab og er således formelt ejer af strategien og tager de overordnede strategiske beslutninger. For at kunne følge tæt med i udviklingen og status på arbejdet er det besluttet, at udvalget på hvert møde får en generel mundtlig orientering fra forvaltningen om status på arbejdet med Stærke Fællesskaber. Derudover vil der på hvert udvalgsmøde blive drøftet aktuelle temaer i arbejdet med Stærke Fællesskaber, ligesom der løbende vil blive inviteret interessenter ind fra hvert område til en dialog med udvalget om de enkelte temaer i strategi- og handleplanen. En gang årligt udarbejder forvaltningen et statusnotat om, hvor langt arbejdet med Stærke Fællesskaber er nået.

Andre relevante fagudvalg, som fx Kultur og Fritidsudvalget, Idræt og Sundhedsudvalget, m.fl. vil ligeledes blive orienteret om status på arbejdet med Stærke Fællesskaber samt inddraget i emner med relevans for fritidsdelen.

Direktøren for Børn, Unge og Familier har det overordnede ledelsesansvar for strategien. Chefgruppen på børne- og ungeområdet fungerer som et forretningsudvalg, der forestår den daglige ledelse, styring og administration af strategien og står for tværgående afklaringer undervejs. Chefgruppen rapporterer løbende til Børn, Familie og Ungeudvalget og sikrer samtidig en effektiv kommunikation mellem de forskellige dele af organisationen.

Der er udpeget en administrativ styregruppe bestående af nøgleinteressenter, som har til opgave at hjælpe med at styre indsatsernes retning. Styregruppen træffer tværgående administrative beslutninger om udviklingen i projektet og er under ledelse af direktøren.

De forskellige indsatsområder kører som en kombination af linjeledelse, eksisterende netværk og strategibaserede ad hoc arbejdsgrupper. Her udføres opgaver og analyser knyttet til de forskellige indsatsområder. Der vil løbende blive udpeget en ansvarlig tovholder for de opgaver, der hører under de enkelte indsatsområder.

Det er ambitionen at søge inspiration udefra gennem en form for følgegruppe bestående af eksperter med særlig viden fra forskning og praksis. Følgegruppen er ikke i sig selv et mødeforum, men en løst tilkøbt gruppe der vil kunne kvalificere de faglige tanker og idéer fra indsatsområderne og give feedback og støtte til strategien. Medlemmerne kan ad hoc inviteres til at holde oplæg i forskellige eksisterende fora.

Årlig revision af handleplanen

Strategi- og handleplanen er formuleret som en fælles handleplan, der går på tværs af børne-, unge- og fritidsområdet. Handlingerne vil blive opdateret en gang årligt, hvor forvaltningen fremlægger en revideret strategi- og handleplan til politisk beslutning. Dette vil ske i takt med, at der gøres status på udviklingen i arbejdet. Den første handleplan vil dog være gældende for 2025 og 2026, da den er forholdsvis omfattende. Det betyder, at den første revision ikke vil blive så omfattende.

Den reviderede handleplan vil bl.a. adressere eventuelle budgetmæssige beslutninger, der har konsekvenser for Stærke Fællesskaber. Den løbende revision og udvikling af handleplanen vil have fokus på, at der skal være kapacitet og ressourcer til stede i organisationen til reelt at implementere og forankre de enkelte tiltag for på den måde at optimere betingelserne for den potentielle effekt og værdi af handlingerne.

Således vil der til enhver tid foreligge en samlet strategi- og handleplan for Stærke Fællesskaber, som skaber sammenhæng mellem de politiske beslutninger og den administrative udmøntning af indsatserne.

I figur 3 nedenfor ses et årshjul for arbejdet med implementering, budgetlægning og revidering af handleplanen.



Figur 3

Handlerum for lokale løsninger

Strategi- og handleplanen for Stærke Fællesskaber udgør som nævnt en samlet ramme for hele organisationens arbejde. Samtidig er det en vigtig forudsætning, at ledere og medarbejdere finder og udvikler lokale løsninger. Det er netop i hverdagen i de almene tilbud, at de stærke fællesskaber skal fungere, så de støtter og udvikler børn og unge. Stærke Fællesskaber skal derfor give den lokale ledelse et handlerum, hvor lederne sammen med medarbejderne og med inddragelse af forældrebestyrelser, skolebestyrelser, foreningsbestyrelser, m.fl. kan arbejde med at indfri målsætningerne for Stærke Fællesskaber ud fra de lokale forudsætninger og kulturen i netop deres tilbud.

Det er således en opgave for lederne i hvert dagtilbud, skole, afdeling og kommunale fritidstilbud at forholde sig konkret til, hvilke handlinger de vil sætte i gang lokalt, som understøtter retningen mod Stærke Fællesskaber, og at de dermed arbejder med handlinger tilpasset netop deres lokale forhold. Der er ikke et krav om udarbejdelse af en skriftlig handleplan, men lederne forventes tydeligt at kunne formulere, hvilke konkrete handlinger de har iværksat i deres tilbud for at kunne indfri målsætningerne i Stærke Fællesskaber.

Rammevilkårene i kommunens tilbud er forskellige mht. både økonomi, børne- og elevsammensætning og de fysiske rammer. For de tilbud i kommunen, der har de største opgaver med at nå målsætningerne, vil vi undersøge muligheden for at tilbyde dem en særlig understøttelse af deres lokale løsninger fra det eksterne støttesystem. Opfølgning på de lokale handlinger vil ligge i ledelseskæden.

BILAG

Bilag 1: Forskning

Kommuner og skoler har arbejdet på at organisere sig, så man bedre kan tilgodese elevers støttebehov inden for rammerne af almenmiljøet. Det sker bl.a. i de såkaldte mellemformer, hvor skolen opbygger kapacitet og kompetencer til at kunne undervise en mere sammensat elevgruppe.

[VIVE](#) har i 2021-23 undersøgt, hvad eleverne får ud af støtten. Deres undersøgelser peger på, at mellemformer er en billigere og i mange tilfælde hurtigere måde at organisere støtte til elever med særlige behov. Undersøgelsen peger desuden på, at mellemformer både kan medføre et stort fagligt og socialt udbytte for en del af eleverne med særlige behov og styrke deres trivsel. Skoleledere, lærere og pædagoger oplever i stor udstrækning, at mellemformerne er et relevant tilbud for elever med særlige behov, ligesom eleverne selv ser gennemgående positivt på mellemformerne og beskriver det at gå i en mellemform som hjælpsomt ift. nogle af de udfordringer, de kan opleve i relation til skole, undervisning og kammerater.

Undersøgelsen peger dog også på, at der synes at være en indbygget begrænsning i mellemformernes kapacitet, og at det udfordrer rammen i en mellemform at arbejde med enkeltelever med så store udfordringer og støttebehov, at eleven snarere burde visiteres fuld tid til et specialtilbud uden for almenskolen. For nogle elever med betydelige støttebehov opleves mellemformen således ikke som et tilstrækkeligt tilbud, ligesom tilstedeværelsen af elever med betydelige støttebehov i mellemformen også kan betyde, at mellemformen ikke bliver et tilstrækkeligt tilbud for de resterende elever i mellemformen.

Forskning omkring, hvad der virker bedst for elevers læring i skoler, peger på, at elevers afhængighed af voksne kan have en negativ effekt på læring. Når elever er for afhængige af instruktioner fra lærere, kan det hæmme deres evne til at vurdere og forbedre deres egne præstationer. Dette understreger vigtigheden af at udvikle elevers selvstændighed og evne til at tage ansvar for egen læring og dermed udvikle forventninger til egen mestring (Hattie 2023).

Mange interventioner har fokus på problemer hos det enkelte menneske og er ofte meget individualiserede. Der er lavet undersøgelser af, hvad der sker, når indsatsen består af en invitation til et fællesskab, og hvordan den aktuelle trivselskrise kan imødegås gennem brobygning og fællesskabende praksisser. I fællesskabende praksisser kan hjælp forstås som en del af et kollektivt 'arbejde' med at udvikle og forandre lokale deltagelsesmuligheder, hvorved den enkelte samtidig udvikler personlige livsmuligheder. Forskningen argumenterer for, at vi kan imødegå en omsorgskrise i velfærdsstaten gennem øget opmærksomhed på, hvordan fællesskabende praksisser skabes og udvikles på tværs af kontekster og positioner, fx på tværs af lokale fællesskaber og institutioner⁹.

I 2020 udkom VIVE med en rapport '[Tilbageførte elever og overgang til ungdomsuddannelse](#)'. Et gennemgående resultat i alle effektanalyserne er, at tilbageførsel til en almenklasse (relativt til at fortsætte i specialtilbuddet) både får flere til at komme i gang med en ungdomsuddannelse og opleve fremdrift. Analyserne peger endvidere på, at det positive resultat med hensyn til overgang til kompetencegivende uddannelser for en stor del skyldes, at tilbageførsel forbedrer de faglige kompetencer, som eleverne står med i slutningen af grundskolen.

⁹ 'Fællesskabende praksisser' af Line Lerche Mørck, Ida Schwartz, Tina Wilchen Christensen og Morten Nissen (red.), Frydenlund 2023

Bilag 2: Erfaringer fra Lillehammer

Skoleforskerens argumenter om en skole for alle børn og unge

Til at vende udviklingen søger vi inspiration fra Norge, hvor skoleforsker og professor i pædagogik Thomas Nordahl argumenterer for, at det er muligt for den almene skole at inkludere alle. Det kræver, at skolerne tilbyder et inkluderende uddannelsesstilbud med tilstrækkeligt målrettede tiltag uanset elevernes evner og forudsætninger. Vi skal arbejde med det, vi mennesker har tilfælles, i stedet for at lægge vægt på, at vi er forskellige og derigennem komme til at gøre nogle børn og unge mere specielle, end de er. Vi har brug for mestring og at deltage i et fællesskab. Det at være aktiv i fællesskabet og deltage sammen med de andre, er, ifølge Thomas Nordahl, den vigtigste betingelse for at være inkluderet.

Ikke alle elever kan lære det samme, og ikke alle har de samme muligheder, men alle har et potentiale og kan blive så dygtige, som de kan. Thomas Nordahl argumenterer derfor for, at enhver skole således skal have et inkluderende støttesystem, hvor elever med behov for lidt ekstra støtte og hjælp fra lærere eller pædagoger kan få særskilt tilrettelagt undervisning, så de kan udvikle sig på en måde, så de opnår deres potentiale. Endelig skal der kunne tilbydes omfattende, varige og intensive individuelle tiltag til den gruppe af elever, som har indlysende behov for hjælp. Skolen skal altså have et støttesystem, som automatisk sikrer, at eleverne får ekstra tid og støtte til læring, så snart de viser behov for det, fx på baggrund af faglige eller sociale problemer med læring. Skolen skal give alle elever en aktiv deltagelse i faglig, social og personlig inklusion, men det betyder ikke, at alle elever nødvendigvis skal gøre det samme og være i samme rum hele tiden.

Lillehammer Kommune uden segregerede specialtilbud

Lillehammer Kommune i Norge har igennem 10 år arbejdet med at gå bort fra specialundervisning i segregerede tilbud med den begrundelse, at alle børn og unge har ret til at være en del af fællesskabet og ud fra en teori om, at det er bedre at investere i alle børn og unge frem for få. Deres erfaring er, at det profiterer alle grupper af børn og unge mest ved. Kommunen er kendetegnet ved, at alle børn og unge er inkluderet i den almene skole, til trods for, at Norge generelt er udfordret af de samme tendenser, som vi ser i Danmark. Børnenes/de unges behov bliver imødekommet via både almen- og specialpædagogik, hvor udgangspunktet er, at specialpædagogik er god pædagogik for alle børn og unge samt fysiske rammer og brede forståelse for læreplaner, hvor progressionen er centralt frem for mål. Kommunens kritiske blik på specialundervisningen skyldes, at søgelyset i for høj grad rettes mod det enkelte barn/ung og de vanskeligheder og problemer, det er i. Samtidig er der et manglende fokus på de muligheder, der ligger i at forbedre den almene undervisning og den pædagogiske praksis. De argumenterer således for at udvikle kvaliteten af det almenpædagogiske indhold i børnehaver og skole i samarbejdet med støttesystemet. Derudover at børn og unge i børnehaver og skole skal kunne få den nødvendige hjælp og støtte, så snart de møder udfordringer med faglig, social og sproglig læring eller andre udfordringer i læringsmiljøet.

KL har i samarbejde med Lillehammer Kommune opgjort centrale nøgletal og økonomi for hhv. Lillehammer og Danmark, og konklusionen er, at Danmark samlet set bruger markant flere ressourcer pr. elev end Lillehammer Kommune¹⁰ og også ift. Norges gennemsnit¹¹. Lillehammer anvender desuden primært midlerne i det almene undervisningsmiljø, mens Danmark bruger over ¼ af de samlede skoleudgifter på specialundervisningsområdet.

¹⁰ 103.200 kr. vs. 90.600 kr. pr. elev

¹¹ 100.100 kr. pr. elev

Bilag 3: Hillerød Kommunes hidtidige indsats omkring Stærke Fællesskaber

I de senere år er der skabt en større bevidsthed hos de fagprofessionelle omkring læringsmiljøets betydning for det enkelte barn/unges muligheder for at lære og trives. Dette er ikke mindst sket gennem læring i praksis, hvor et korps af procespædagoger og medarbejdere i det kommunale ressource-team har arbejdet tæt sammen med ledere og medarbejdere på henholdsvis dagtilbudsområdet og skoleområdet. Procespædagogerne analyserer og justerer, i samarbejde med dagtilbuddets personale, læringsmiljøet med udgangspunkt i den aktuelle børnegrupperes behov.

Det kommunale ressource-team på skoleområdet arbejder systematisk med praksisnær kompetenceudvikling, hvor medarbejdere i ressource-teamet står sammen med lærere og pædagoger på skolen. Udgangspunktet for det kommunale ressource-team er, at skolens skal efterspørge bistanden og skal formulere formålet. Derigennem ønsker vi at sikre størst muligt udbytte af indsatsen – herunder medvirke til en reel kulturændring. Igennem det kommunale ressource-team har mange teams på skoler fået bistand til konkrete justeringer i det pædagogiske og didaktiske arbejde i læringsrummet i klasser. Desuden har det kommunale ressource-team bl.a. medvirket til

- at flere teams arbejder med pædagogisk analyse som grundlag for at justere i deres praksis i en klasse
- at co-teaching som metode er blevet mere kendt og anvendt (forudsætter dog, at skolen har ressourcer til lektioner med to voksne), hvilket har en dokumenteret effekt ift. undervisningsdifferentiering og inkluderende læringsmiljøer
- at hovedlærere og vejledere på mellemtrinnet er blevet kompetenceudviklet og understøttet i at arbejde med systematisk klassekammerathjælp (SYKL), som også har en dokumenteret effekt ift. inkluderende læringsmiljøer

Det er også lykkedes at skabe flere mellemformer på både dagtilbuds- og skoleområdet, hvor børn og unges behov kan imødekommes i en mindre børnegruppe og med særlig tilrettelagt pædagogik, som indeholder elementer fra specialpædagogikken. På skoleområdet læres og videndes mellem ledere om både de mellemformer, hvor det er lykkedes, og de mellemformer, hvor det må erkendes, at de ikke var tilstrækkelige set ift. elevgruppens eller enkelte elevers behov.

Hillerød Uddannelsen er et grundlæggende bidrag til at skabe et fælles og ressourceorienteret børnesyn hos alle medarbejdere, som etableres, når nye medarbejdere begynder deres arbejde i kommunen. Den har været med til at skabe nogle fælles billeder og dermed et fælles ståsted.

Indsatser som Ledelsesstyret Supervision og Fremskudt Rådgivning, begge på daginstitutionsområdet, har bidraget til, at pædagoger har haft let adgang til sparring og vejledning fra PPR, som de har kunnet omsætte til deres daglige pædagogiske arbejde med børnene. Begge indsatser er dog udfordret af ressourceknaphed og en høj medarbejderomsætning.

PPR har Hanen forældregruppeforløb, hvor forældrepar til småbørn på gennemsnitlig 2,5 år med forsinket sproglig udvikling deltager i et længerevarende kompetenceudviklingsforløb inkl. videofeedback. Logopædernes Hanen forløb for pædagoger er også med til at styrke deltagelsesmuligheder for børn i det almene i daginstitutionerne, idet de voksne omkring børnene både får et dybdegående kendskab til børnenes sproglige udvikling/vanskeligheder og deres egen pædagogisk praksis i form af bl.a. videofeedback.

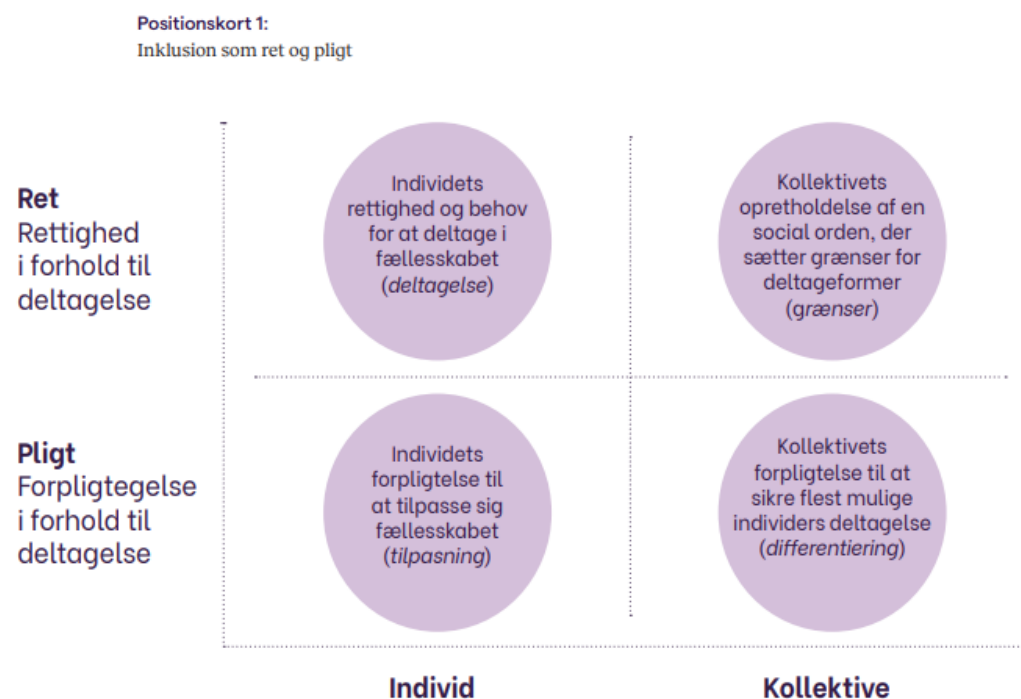
Logopæderne fra PPR har interventionsforløb til børn og unge med sprog - og talevanskeligheder, hvor forældre, pædagoger eller lærere deltager for at sikre, at de kan understøtte barnets eller den unges udvikling og deltagelse i almenmiljøet. Logopæderne holder desuden oplæg for både forældre, pædagoger og lærere. Samme faggruppes klassebaserede indsatser, i form af bl.a. co-teaching, er med til at skabe flere deltagelsesmuligheder for elever med sproglige vanskeligheder i det almene. Logopæderne yder desuden sparring og supervision til pædagoger og lærere om børns sproglige - og kommunikative udvikling med udgangspunkt i observationer i læringsmiljøerne.

Bilag 4: Opgaveforståelse og løsninger

Arbejdet med og samarbejdet om at skabe deltagelsesmuligheder for alle børn kan ses i et spændingsfelt mellem et fokus på individet og/eller fokus på det kollektive; ligesom inklusion både kan ses i et rettighedsperspektiv og i et perspektiv med fokus på de forpligtelser, der også er, når dagtilbuddet/skolen/fritidstilbuddet skal udvikle en inkluderende praksis.

I figuren nedenfor ses fire positioner med fokus på hhv. individets ret til at deltage, det kollektives ret til at definere grænser for forskellighed, individets pligt til at (lære at) tilpasse sig skolens praksis, samt det kollektives pligt til at tilbyde og sikre individets deltagelse i praksis¹².

Vi ønsker mere fokus på differentiering og former for deltagelse, end det hidtil har været tendensen. Udover at tilbyde støtte i forhold til børns særlige behov, ønsker vi samtidig et fokus på at støtte børnene i at lære at magte at deltage i fællesskabet.



¹² [Rapport: Forskningsprojektet Approaching Inclusion 'Samarbejdsprocesser om inklusion og eksklusion'](#), s. 28-29