

A group of approximately ten children and two adults are standing in a grassy field, holding up a large rainbow flag. The flag is spread wide across the top of the frame. The children are dressed in casual summer clothing like t-shirts, shorts, and jeans. The background shows a line of trees and a clear blue sky with some white clouds. The overall mood is joyful and celebratory.

Tematisk opfølgning på Mangfoldige Børnefællesskaber

Midler til øget ledelse – december 2025

Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Politisk ramme for midler til øget ledelse – december 2025



Skolernes anvendelse af midler til øget ledelse

De interviewede skoleledere giver udtryk for, at midlerne til øget ledelse er relevante og meningsfulde, og der er bred enighed om, at udvikling af inkluderende mangfoldige børnefællesskaber kræver strategisk og nærværende ledelse. Midlerne ses som en vigtig politisk anerkendelse af dette.

Midlerne anvendes primært til udvikling og ledelse, herunder til at styrke Ressourcecentrets opgaveløsning og organisering samt til at frigøre skolelederens tid til strategisk ledelse og visitationsopgaven.

Skolelederne prioriterer især arbejdet med opbygning af inkluderende læringsmiljøer, hvor ledelsen har fået en styrket rolle som ressourceperson for skolens praksis.

Skolelederne befinder sig i opstartsfasen af deres nye visitationsopgave og oplever derfor en vis usikkerhed omkring opgavens omfang. Blandt andet er der en bekymring for at komme til at stå i et krydspres mellem barnets tarv og økonomiske rammer.

Interviewene med skolelederne viste, at skolerne har forskellige forudsætninger for at lykkes med *Mangfoldige Børnefællesskaber*, både hvad angår skolestørrelse, fysiske rammer, kultur på skolen og erfaringer med at skabe inkluderende læringsmiljøer. Den ligelige tildeling af midler til øget ledelse har derfor betydning for den enkelte skoles muligheder for at skabe forandring.

Tematisk opfølgning på midler til øget ledelse

Som en del af finansieringen af *Mangfoldige Børnefællesskaber* er der afsat midler svarende til et halvt årsværk til øget ledelseskapacitet på hver alment skole. Midlerne skal understøtte udviklingen af inkluderende læringsmiljøer samt skolernes nye administrative opgave i forbindelse med den ændrede visitationspraksis.

Denne kvalitative tematiske analyse følger op på, hvordan skolerne anvender midlerne til det halve årsværk.

Data

Data er indsamlet ved enkelt-/parinterviews med ni skoleledere på tværs af fire områder (Amager, IBØ, Nord og VVK) i oktober 2025.

Alle citater i opfølgningen stammer fra de interviewede skoleledere. De udvalgte citater repræsenterer udsagn, der deles af flere skoleledere.

Læsevejledning

Analysen består af fire tematikker, der opsummerer tilbagemeldingerne fra de interviewede skoleledere.

De fire tematikker fremgår af slide tre. Hver tematik præsenteres med tilhørende underpointer, som uddybes i de efterfølgende slides.



Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Hovedpointer i opfølgningen



Politisk anerkendelse af ledelsesopgaven

- Udvikling af inkluderende børnefællesskaber kræver strategisk og tilstedeværende ledelse
- Ressourcerne rækker forskelligt afhængigt af skolestørrelse og kompleksitet

Midlerne bruges på ledelse og udvikling

- Midlerne anvendes fleksibelt og lokalt tilpasset skolens organisering og behov - herunder:
 1. Til styrkelse af Ressourcecenterets opgaveløsning og organisering
 2. Til frigørelse af skolelederens tid til strategisk ledelse og visitationsopgaven

Opbygning af inkluderende læringsmiljøer

- Ledere skal gå forrest for at lykkes med Mangfoldige Børnefællesskaber
- Der skal arbejdes målrettet med forældres forståelse af, at fokus flyttes fra enkeltelever til fællesskabet
- Skolerne står forskellige steder i udviklingen af børnesyn og arbejdet med inkluderende læringsmiljøer
- De fysiske rammer har betydning for de inkluderende læringsmiljøer

Usikkerhed ved visitationsopgaven

- Skolelederne oplever usikkerhed i deres nye rolle i visitationsopgaven
- Visitationsopgaven placerer skoleledere i et krydspres mellem barnets tarv og økonomi

Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Politisk anerkendelse af ledelsesopgaven



Udvikling af inkluderende børnefællesskaber kræver strategisk og tilstedeværende ledelse

Alle skoleledere oplever, at de afsatte midler signalerer en politisk anerkendelse af vigtigheden af ledelse. Med midlerne til et halvt årsværk dedikeret direkte til ledelse er der en politisk forståelse af, at der skal mere til end pædagogisk personale for at lykkes med *Mangfoldige Børnefællesskaber*.

"De her midler har været super kærkomment. Det er meget godt set – frem for en inklusionspædagog var det her virkelig rigtigt ramt."

"Jeg synes, det er positivt, at der er sat en pulje penge af – det er en anerkendelse af, at der ikke har været afsat ressourcer nok til ledelse."

Ressourcerne rækker forskelligt afhængigt af skolestørrelse og kompleksitet

Alle skoler har modtaget samme økonomiske ramme - et halvt årsværk til ledelse - uagtet skolernes størrelse, elevgrundlag og andel BUF-flex-elever. Flere skoleledere efterspørger en resourcefordeling, som bedre afspejler skolernes faktiske behov og rammevilkår.

"Jeg sidder med en indskoling på en 4-sporet skole. Hvis Mangfoldige Børnefællesskaber særligt bliver en opgave omkring indskolingen, så tænker jeg, at der virkelig er forskel på at være leder på en 4-sporet skole (med en stor indskoling), og en 2-sporet skole."



Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Midlerne bruges på ledelse og udvikling



Midlerne anvendes fleksibelt og lokalt tilpasset skolens organisering og behov

Skolelederne sætter pris på, at de har frihed til at anvende midlerne, så de kan tilpasses deres specifikke organisering og behov.

Nogle skoler har haft mulighed for at ansætte en leder i en fuldtidsstilling, fx hvis skolen tidligere har haft begrænset ledelse og budgettet tillader det. Andre skoler har ansat en "halv" leder, som kombinerer ledelsesopgaven med andre funktioner, fx co-teaching. Enkelte skoler vil ansætte en administrativ medarbejder, der frigør tid til nuværende skoleledere.

Helt konkret/overordnet har skolerne anvendt de ekstra ledelsesressourcer på følgende måder:

1. Til styrkelse af Ressourcecenterets opgaveløsning og organisering

Nogle skoleledere har prioriteret at styrke Ressourcecenteret, som har en central rolle i arbejdet med det enkelte barn i fællesskaber.

"Vi har brugt midlerne på at forebygge ude i læringsmiljøerne ved at ansætte ind i vores Ressourcecenter. Det er ud fra en devise om, at hvis vi kan forebygge mere i forhold til læringsmiljøet, så er der færre sager, der skal ind over og laves en lokal visitation eller afgørelse på"

Ressourcerne giver blandt andet mulighed for at koordinere og supplere øvrige indsatser - fx overgangspædagoger, to-voksenordning og co-teaching - og skaber sammenhæng mellem drift og udvikling.

"Jeg har ansat en afdelingsleder, som er leder af Ressourcecenteret og børnehaveklasserne for at sikre sammenhængen mellem Ressourcecenteret og overgangspædagogerne, så lederen har viden om børnene fra skolestart og ikke først senere."

2. Til frigørelse af egen tid til strategisk ledelse og visitationsopgaven

Andre skoleledere har ansat ekstra ledelseskapacitet eller administrativ medarbejder til at overtage konkrete opgaver, så der frigøres tid til, at skolelederen kan arbejde mere strategisk og udviklingsorienteret med *Mangfoldige Børnefællesskaber*.

"Jeg vil gerne ansætte en halv sekretær, fordi så kan jeg flytte nogle økonomiopgaver fra mig og fra min leder i ressourcecenteret, ud til min sekretær, sådan så vi får frigjort noget tid til at køre Mangfoldige Børnefællesskaber."

Den frigjorte ledelsestid bruges både til strategisk ledelse, opbygning af inkluderende læringsmiljøer, visitationsopgaven og ledelse af børnesager.

"Jeg glæder mig til at få tid til at arbejde meget mere på det strategiske niveau og kunne facilitere ledelsen og lægge strategierne. Det har jeg jo aldrig haft tid til før."

"Hvis vi skal lykkes med de Mangfoldige Børnefællesskaber, så skal børnesager ledes professionelt af ledelsen. Så midlerne bliver brugt til at lede børnesager."

"Det er især visitationsprocessen, vi gerne vil have frigjort noget tid til."



Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Opbygning af inkluderende læringsmiljøer



Ledere skal gå forrest for at lykkes med Mangfoldige Børnefællesskaber

Flere skoleledere peger på, at ledelsen har fået en styrket rolle i dels at (videre-)udvikle kulturen på skolen, dels at være ressourcepersoner inden for inkluderende læringsmiljøer i højere grad end tidligere.

"Lærerne skal opleve, at lederen kan hjælpe dem og supervisere dem. Vi har ikke psykologer, der har tid til at fortælle om autisme, så det er noget, vi skal kunne som ledere. Vi skal kunne lede det her område. Det er fuldstændig afgørende."

"Med ansættelse af en ny leder har vi lavet en reorganisering, hvor vi som ledelse er rykket rigtig tæt på opbygningen af læringsmiljøer og tættere på årgangsteams og elever"

Målrettet on-boarding og relevante kurser, f.eks. fra specialskoler som Frejaskolen og Skolen i Charlotttegården, fremhæves som et vigtigt redskab til, at nye ledere hurtigt opnår den nødvendige viden til at kunne støtte lærerne i arbejdet med Mangfoldige Børnefællesskaber.

"Når man skal lede en autismesag, så har vi jo rigtig meget brug for Frejaskolen til at uddanne vores ledere i A-guide. Det er en on-boarding af nye ledere."

Der skal arbejdes målrettet med forældres forståelse af, at fokus flyttes fra enkeltelever til fællesskabet

Skolelederne beskriver arbejdet med *Mangfoldige Børnefællesskaber* som en langsigtet kulturforandring på skolen, hvor fokus flyttes fra det enkelte barn til læringsfællesskabet som helhed.

En central del af forandringen handler om at ændre forældres forståelse af, hvad støtte er, og hvordan den gives. Mange forældre forbinder fortsat støtte med individuel indsats omkring deres barn. Derfor er det blevet en vigtig ledelsesopgave at kommunikere, at ressourcerne i stedet anvendes til at styrke fællesskabets rammer, hvilket samtidig kommer det enkelte barn til gode.

"Der er tre nye børn om ugen, der bliver udredt, og hver gang kommer der nogle forældre og spørger: 'Hvad sker der så særligt for mit barn?' (...) Det afgørende for at lykkes er, at vi viser forældrene, at vi har forstand på autisme - vi viser dem, at vi ændrer strukturer omkring barnet i undervisningen, så barnet bliver mødt på en anden måde."

Nogle skoleledere fremhæver, at den nye måde at fordele midler på gør det muligt at arbejde proaktivt med de inkluderende læringsmiljøer, uden at vente på midler, der er bevilget til det enkelte barn. Det styrker samtidig forældresamarbejdet, fordi skolen kan vise, at der allerede er sat noget i værk omkring børnene.

"Jo mere vi kan få masseret ind i vores kultur at kunne arbejde proaktivt og aktivt, jo mindre pres oplever medarbejderne fra forældrene, fordi vi allerede har sat noget i værk."



Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Opbygning af inkluderende læringsmiljøer



Skolerne står forskellige steder i udviklingen af børnesynet og arbejdet med inkluderende læringsmiljøer

Skolerne har forskellige udgangspunkter i kapacitetsopbygningen af inkluderende læringsmiljøer. Nogle skoler har gennem flere år arbejdet med tankerne bag *Mangfoldige Børnefællesskaber* og bygger videre på erfaringer fra tidligere indsatser som 'Plads til Forskellighed'.

"Arbejdet med Mangfoldige Børnefællesskaber tog jeg hul på for otte år siden. Kulturen på skolen er, at alle er interesserede i at beholde børnene på skolen. Det betyder også, at når vi ansætter personale, så skal det forholde sig til vores børnesyn."

Andre skoler står over for en mere grundlæggende kulturændring, hvor forståelsen af lærerrollen og fællesskabet skal gentænkes, og hvor der skal udvikles en ny praksis og kultur. Midlerne vil give ledelser bedre muligheder for at få skolens lærere til at omfavne visionen bag *Mangfoldige Børnefællesskaber*.

"Vi har stadig mange medarbejdere, som tænker 'min klasse', 'mine timer'. Vi står med en meget stærk kultur, ift. hvad lærergerningen er. Det er det, vi vil bruge den her mulighed til at forandre og vi taler tit med vores medarbejdere om, hvad læreropgaven er anno 2025 - den er anderledes end i 2005."

De fysiske rammer har betydning for de inkluderende læringsmiljøer

Nogle skolelederne peger på, at både kultur, kompetencer og fysiske rammer må tænkes sammen, hvis *Mangfoldige Børnefællesskaber* skal lykkes i praksis. Det fremhæves, at skolernes fysiske rammer – fx antal lokaler, klassestørrelse og indretning – har stor betydning for, om inkluderende læringsmiljøer kan fungere – og skolerne er stillet meget forskelligt ift. disse rammer.

"Selvom lærerne har de bedste kompetencer, så tvivler jeg på, at børn med autisme og ADHD vil komme til at trives i en klasse med 25 børn. Det bekymrer mig, at man taler meget om lærernes kompetencer, men ikke om bygningskvaliteten – de fysiske rammer har rigtig stor betydning, når vi snakker om specialbørn."



Tematisk opfølgning på *Mangfoldige Børnefællesskaber*

Usikkerhed ved visitationsopgaven



Skolelederne oplever usikkerhed i deres nye rolle i visitationsopgaven

Skolelederne befinder sig i opstartsfasen af deres nye visitationsopgave. Nogle skoleledere udtrykker bekymring for, at de nye visitationsopgaver medfører både en betydelig administrativ meropgave og øget kompleksitet i ledelsesarbejdet. Opgaver som visitation og sags- og klagebehandling tager tid fra den pædagogiske ledelse, og det er uklart hvad opgaven præcist indebærer.

"Man skal jo finde ud af, hvad der egentlig ligger i opgaven omkring hele visitationsprocessen? Det er svært at gennemskue, hvad der kommer til at ligge af ekstra arbejde."

"Alt det, man tidligere har haft professionelle til - nogen der ikke laver andet - lander nu pludselig som en skoleledelsesopgave. Det er usikkerheden, jeg hører på mine (ledelses)kollegaer, der gør det utrygt."

Nogle skoleledere er usikre på, om det kommer til at have konsekvenser, at der ikke længere altid vil være et eksternt blik på deres beslutninger i visitationsprocessen.

"Hvis der tidligere var noget vi var professionelt uenige om, så kunne vi hver især - psykologen, lærerne og ledelsen - skrive hver vores vurdering, og så ville et eksternt visitationsudvalg træffe beslutningen. Nu er det jo mig der skal træffe beslutningen. Altså, skal jeg så være uenig med mig selv? Vi kan komme i nogle svære situationer."

Visitationsopgaven placerer skoleledere i et krydspres mellem barnets tarv og økonomi

Flere skoleledere udtrykker bekymring for at komme til at stå i et krydspres mellem faglige vurderinger, økonomiske hensyn og forventninger fra forældre og medarbejdere, når de skal træffe afgørelser om visitation.

"Det sætter skolelederne i et kæmpe krydspres, at vi kommer til at træffe de her beslutninger. Vi må ikke skele til økonomi, men samtidig sidder der nogle over os, der holder øje med økonomien, og på den anden side sidder måske nogle lærere og pædagoger eller forældre, som mener, at deres barn har et andet behov, end der kan imødekommes på en almindelig skole."

Beslutninger, der tidligere blev truffet af eksterne visitationsudvalg, ligger nu direkte hos skolelederne og stiller krav om tæt kontakt til familien og høj faglig kvalitet i beslutningerne:

"Det er faktisk en kæmpe opgave at skulle træffe en afgørelse om, at et barn ikke skal indstilles til et specialtilbud. Det betyder, at man skal være rigtig tæt på barnet og forældrene for at løse opgaven med kvalitet, så jeg tænker, det bliver rigtig svært."

