



Strategi for inklusion

- FOR BØRNE- OG UNGEOMRÅDET I GRIBSKOV KOMMUNE

Gribskov Kommune sætter inklusion på dagsordenen, fordi forskellighed betragtes som en styrke, der har værdi for alle.

Indledning

Hvorfor inklusion?

Gribskov Kommune har en ambition om at styrke inklusion til gavn for alle børn og unge. Gribskov Kommunes strategi for inklusion beskriver den fælleskommunale tilgang på Børne- og Ungeområdet.

Indledningsvis beskrives Børne- og Ungeområdets inklusionsforståelse samt strategiens baggrund og mål. Dernæst udfoldes tre indsatsområder; 1) Inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer, 2) Inklusionskompetencer og 3) Tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde. Afslutningsvis opstilles målsætninger for implementering af inklusionsstrategien.

Inklusionsstrategien tager afsæt i erfaringer og anbefalinger fra nyere forskning, nationale og (tvær-)kommunale undersøgelser og projekter samt input fra professionelle, børn, unge og forældre på Børne- og Ungeområdet i Gribskov Kommune.

Strategiens udgangspunkt er dels de intentioner og værdier, som fremgår af Gribskov Kommunes Børne- og Ungepolitik, dels erfaringer og resultater fra Børne- og Ungeområdets igangværende projekt om Tidlig Indsats, et inklusionsprojekt i et dagtilbudsområde samt Inklusionsanalyse og nationalt netværk om inklusion på skoleområdet.

Gribskov Kommune sætter inklusion på dagsordenen, fordi forskellighed betragtes som en styrke, der har værdi for alle.

Den væsentligste opgave for medarbejdere, der arbejder med børn og unge, er at muliggøre, at alle børn og unge får optimale muligheder for læring og trivsel - i videst muligt omfang i deres lokale almene miljø. Det betyder, at lokale og almene tilbud på Børne- og Ungeområdet skal udvikles, sådan at flest mulige børn og unge profiterer af dem.

Gribskov Kommune er ikke alene om at sætte inklusion på dagsordenen. Nationalt og kommunalt er tendensen, at et stigende antal børn og unge går i specialtilbud og indgår i fællesskaber med børn og unge med lignende behov. Det kan være udviklende for nogle, men undersøgelser peger på, at det for en del børn og unge kan medvirke til at hæmme udviklingen af deres faglige og sociale kompetencer.

Undersøgelser fremhæver også, at forskellighed i en gruppe giver et større læringspotentiale for **alle** børn og unge - og ikke alene børn og unge med særlige behov. Det anbefales således fra flere sider, at dagtilbud, skoler og fritidstilbud inkluderer flere

i den almene pædagogik og undervisning.

Inklusionsindsatsen på Børne- og Ungeområdet indebærer derfor ambitionen om, at et stigende antal børn og unge inkluderes i de almene fællesskaber, som dagtilbud, skoler og fritidstilbud udgør. Børn kan have behov for en særlig indsats af mange forskellige grunde. De særlige behov kan blandt andet have sit afsæt i vanskeligheder med at indlære, sociale og følelsesmæssige vanskeligheder, nedsat fysisk funktionsevne eller høj begavelse og særlige talenter.

Børn og unge bør indgå i de fællesskaber, som de bedst profiterer af. At flest mulige børn og unge profiterer af lokale og almene fællesskaber indebærer også anerkendelsen af, at der vil være børn og unge, for hvem inklusion i lokale og almene tilbud ikke er en mulighed. Børne- og Ungeområdet vil derfor også fremadrettet vægte videreudviklingen i den faglige kvalitet i specialtilbud målrettet børn og unge, der ikke profiterer af de lokale og almene tilbud.

”Inklusion betyder, at være med, at være accepteret men også selv at kunne acceptere hvem man er og kunne spille med på de præmisser, der nu er, og man nu kan.”

Forælder på Skoleområdet.

Formål

Inklusionsindsatsen realiseres ved en fælles indsats mellem ledelsen, medarbejdere, børn, unge og forældre. Inklusionsstrategien opstiller rammerne for denne kommunale indsats. Det overordnede formål er, at den fælles tilgang til inklusion er bærende for arbejdet med børn og unge i Gribskov Kommune. Herudover skal strategien:

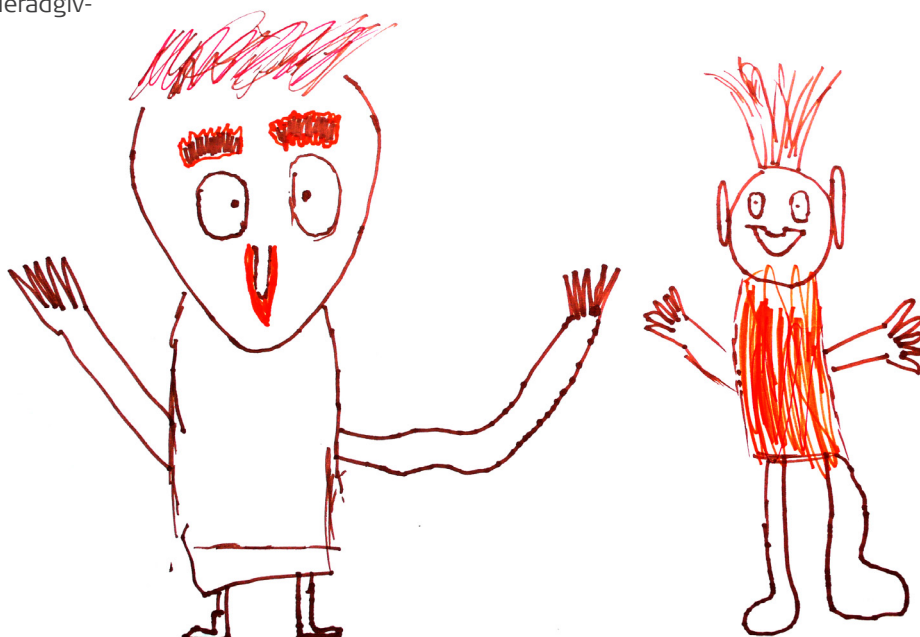
- tydeliggøre for professionelle og forældre i dagtilbud, skoler, fritids-tilbud og i Børne- og Familierådgivningen, at inklusion er en positiv værdi for alle
- skabe grundlaget for det konkrete inklusionsarbejde i dagpleje, daginstitution, skole, fritidsordning, klub og Børne- og Familierådgivningen.

Forståelse af inklusion

Inklusion er en grundlæggende tilgang i arbejdet med børn og unge. Det betyder, at inklusion er en vedvarende proces, hvor børn og unge understøttes i at deltage i faglige og sociale fællesskaber, og hvor fællesskabets mulighed for inklusion styrkes.

At være deltager betyder, at barnet eller den unge opnår anerkendelse og indflydelse i forpligtende fællesskaber. Inklusion er derfor Børne- og Ungeområdets faglige målsætning om at skabe fællesskaber, hvor alle har mulighed for at være aktive deltagere.

I den inkluderende praksis oplever alle sig selv og hinanden som en naturlig del af fællesskabet. I den inkluderende praksis har alle børn og unge brug for en særlig indsats - blot på forskellige måder. Det betyder, at differentierede lærings- og udviklingsmiljøer tilrettelægges netop med udgangspunkt i børn og unges forskellige forudsætninger, potentialer og muligheder. Det fordrer en bred vifte af pædagogiske og didaktiske kompetencer hos de involverede medarbejdere såvel som en høj grad af tværfagligt samarbejde.



”Inklusion betyder, at man ikke taler om ét fællesskab, men om mange forskellige fællesskaber for alle.”

Medarbejder på Børneområdet.

Mål for inklusion

Det overordnede mål med inklusionsindsatsen på Børne- og Ungeområdet er, at flest mulige børn og unge deltager i og profiterer af lokale almene fællesskaber. Børn og unge skal støttes i at kunne deltage i fællesskabet, og fællesskabets mulighed for inklusion skal styrkes. Børn og unge, der ikke profiterer af at deltage i lokale og almene fællesskaber, skal tilbydes andre inkluderende tilbud.

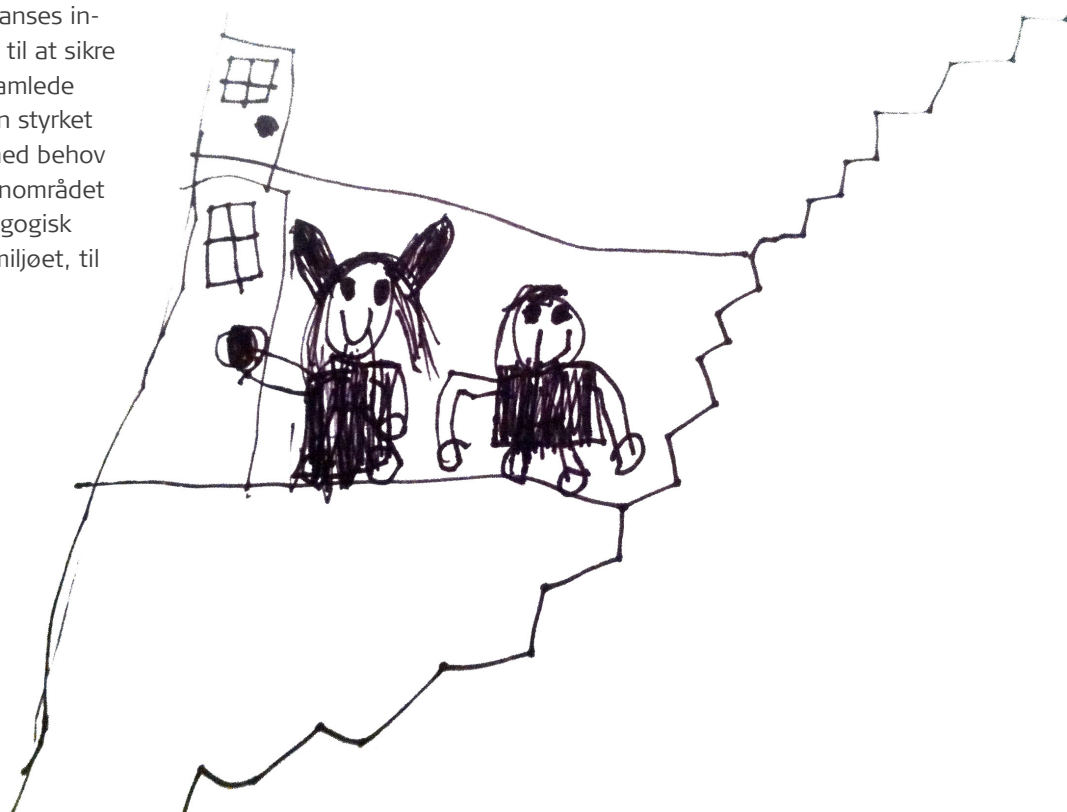
På Børne- og Ungeområdet anses inklusion også som en tilgang til at sikre en bedre udnyttelse af de samlede resurser. Det er et mål, at en styrket inklusion af børn og unge med behov for en særligt indsats i almenområdet flytter resurser, specialpædagogisk viden og metoder til almenmiljøet, til gavn for alle børn og unge.

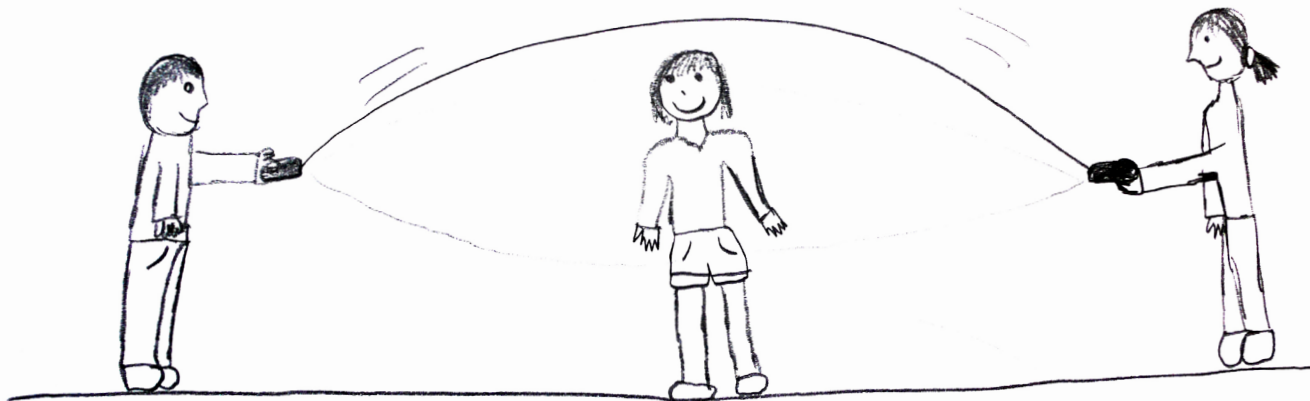
Mål for dagtilbudsområdet:

På dagtilbudsområdet skal der fortsat udvikles inkluderende fællesskaber, hvor alle børn er deltagere. Området skal udvikle en tættere kobling mellem almenpædagogisk og specialpædagogisk viden og kompetencer, herunder sikre en tidlig forebyggende indsats.

Mål for overgang fra dagtilbud til skole:

Alle børn skal opleve en positiv overgang til skole. Et godt samarbejde mellem dagtilbud og skole forudsætter en fælles forståelse af barnets forudsætninger og potentialer. Den forebyggende indsats skal sikre, at nyttig viden og metoder overleveres ved overgangen fra dagtilbud til skole og fritidstilbud.





Mål for skoleområdet:

På skoleområdet skal der udvikles en tættere kobling mellem almenpædagogisk og specialpædagogisk viden og kompetencer, så flest mulige børn og unge deltager i almenmiljøets fællesskaber. Det er et mål, at reducere andelen af børn, der udskilles til specialtilbud fra det nuværende 5,7% i 2011/2012 til 4,0 % i 2015/2016 og til 3,5 % i 2020/2021.

På landsplan er andelen af børn og unge, der går i et specialtilbud 5,6%. Nationalt er der en målsætning om at reducere andelen af børn, der udskilles til specialtilbud til 4% i 2015/2016 og 3% i 2020/2021.

På skoleområdet skal flest mulige ressourcer anvendes på at understøtte inkluderende fællesskaber i almenmiljøet. Det er et mål, at nedbringe andelen af de samlede udgifter til folkeskolen, der anvendes til specialpædagogiske indsatser fra det nuværende 27% i 2011 til 25 % i 2015/2016.

Mål for overgang til ungdomsuddannelse:

Alle unge tilmelder sig og starter i en ungdomsuddannelse. Det er et mål, at 95% af de unge gennemfører en ungdomsuddannelse. Det indebærer et tæt og forpligtende samarbejde mellem grundskole, vejledning, ungdomsuddannelser og erhvervsliv. Samarbejdet tager afsæt i konkrete samarbejdsaftaler.

Mål for ungeområdet:

Alle unge skal have mulighed for at deltage i inkluderende fællesskaber enten i lokale eller andre tilbud. Børne- og Ungeområdet tilbyder alle unge, med afsæt i den unges forudsætning og potentialer, en uddannelse, et arbejde eller et særligt tilrettelagte tiltag, som den unge profiterer af både fagligt og socialt.

"Inklusion kræver åbenhed og en parathed til at se forskellighed"

Medarbejder på Børne- og Ungeområdet

Indsatsområder for inklusion

Det er ikke børn og unges særlige behov, der afgrænser muligheden for inklusion, men fællesskabets måde at være fællesskab på, der bestemmer i hvor høj grad inklusion vil lykkes. Fællesskabet, og kulturen heri, er omdrejningspunktet i inklusionsindsatsen på Børne- og Ungeområdet.

Inklusionsindsatsens kerneopgave er at skabe inkluderende fællesskaber, der understøtter og udvikler alle børn og unges faglige, personlige og alsidige kompetencer.

Inklusionsindsatsen indebærer, at Børne- og Ungeområdets resurser anvendes målrettet til at styrke etableringen af inkluderende fællesskaber. Det betyder, at de økonomiske tildelingsmodeller skal understøtte dagtilbuds, skolers og fritidstilbuds muligheder for inklusion.

I inkluderende fællesskaber opleves forskellighed som en styrke, der har værdi for alle. Mødet med det, vi ikke kender eller forstår, skaber inspiration og nye perspektiver - også på os selv.

Børn og unge, der spejler sig i forskellighed, lærer at lege og samarbejde på tværs af forskelle. De udvikler tolerance, empati og en anerkendende tilgang til børn og unge, der er anderledes tænkende og handlende

end dem selv. Inkluderende fællesskaber skaber børn og unge, der selv er inkluderende.

Inkluderende fællesskaber tager afsæt i en inkluderende mundtlig og skriftlig kommunikation. Måden, vi taler sammen på, er afgørende for dem, vi taler til og om. Sprog skaber grundlaget for den opfattelse andre har af os, og vi har af dem. Nye muligheder skabes ved at tænke og tale om og til børn og unge med udgangspunkt i deres potentialer.

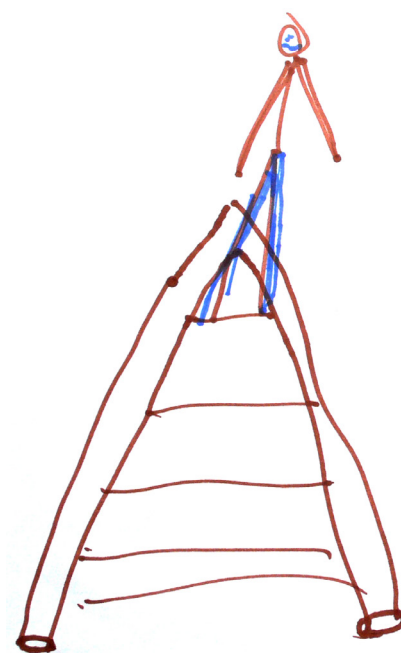
Det er de voksne - medarbejdere og forældre - som rollemodeller, der skaber rammerne for en inkluderende kultur. De voksne tager initiativ til inklusionsfremmende aktiviteter, og samarbejder med børn og unge om at opstille tydelige spilleregler for fællesskabet. Arbejdet med udviklingen af en inkluderende kultur i fællesskaberne i dagtilbud, på skoler og i fritidstilbud rammesættes af ledelsen og inddrager medarbejdere, børn, unge og forældre. Ledelsen stiller tydelige forventninger til alle involverede parter.

På Børne- og Ungeområdet er der tydelige forventninger til forældrenes deltagelse i inklusionsindsatsen. Forældre skal tage medansvar for de fællesskaber, som deres børn deltager

i, ofte med børn, der er forskellige fra ens eget barn.

Børn og unge indgår i inkluderende fællesskaber, hvor de med afsæt i deres potentialer skal lære og udvikle det, de kan, og ikke kun det, de skal. Børne- og Ungeområdets inklusionsindsats bygger derfor på tre overordnede indsatsområder:

- Inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer
- Inklusionskompetencer
- Tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde



Inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer

Inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer tager udgangspunkt i børn og unges forskellighed både fagligt og socialt. Fokus er børn og unges fælles og individuelle læringsmål med det sigte at højne de faglige resultater og skabe god trivsel for alle.

Planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af lærings- og udviklings-situationer med udgangspunkt i børn og unges forskellige forudsætninger og potentialer fokuserer på en differentieret pædagogik og undervisning.

Differentierede lærings- og udviklingsmiljøer fordrer en bred vifte af pædagogiske og didaktiske redskaber og metoder, en nuanceret anvendelse af materialer, varierede gruppe- og holddannelser, samt en fleksibel organisering.

Hvad kendetegner et inkluderende lærings- og udviklingsmiljø?

Et inkluderende lærings- og udviklingsmiljø kendetegnes ved, at alle - både børn og unge og voksne - er engagerede og trives i fællesskabet. Der er åbenhed for forskellighed. Det betyder en parathed til at se forskelligheden og arbejde positivt med den. Læringsmiljøet er kendetegnet ved tydelige spilleregler for fællesskabet. Der er en synlig forældreopbakning, der forudsætter, at forældre oplever sig selv som aktive deltagere og medansvarlige for hele fællesskabet.

For at tilgodese mangfoldigheden i børn og unges potentialer og sikre forskellighed i tilgangen til læring, tages der afsæt i differentierede lærings- og udviklingsaktiviteter. Det indebærer, at børn og unge i perioder kan have brug for læringsaktiviteter alene, i par, i grupper eller på tværs af årgange.

Inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer er kendetegnet ved, at faggrupper med almen- og specialpædagogiske viden og metoder er til stede. Der tages afsæt i et varieret materialevalg, herunder IT- værktøjer, med udgangspunkt i børn og unges forskellige potentialer.

Målsætninger for inkluderende lærings- og udviklingsmiljøer:

Medarbejdere på Børne- og Ungeområdet tager ansvar for at planlægge og gennemføre læringsaktiviteter med afsæt i en differentieret tilgang til læring og udvikling samt etablerer tydelige rammer for hele fællesskabet .

Alle medarbejdere har tilstrækkelig viden om det enkelte barn og unges tilgang til læring gennem valgte analyseredskaber og tilrettelægger arbejdsform, materialevalg og didaktisk tilgang med afsæt heri.

I organiseringen af differentierede læringsmiljøer tages afsæt i forskellige fællesskaber, hvor store grupper, mindre grupper og både inde- og udearealers muligheder indtænkes og gøres til genstand for en fleksibel fysisk indretning.

Brugbare specialpædagogiske redskaber, metoder og materialer samt nyttige erfaringer integreres løbende i almenmiljøet og skaber en bred vifte af muligheder for specifikke lærings- og legesituationer.

De professionelle guider forældrene i forhold til forståelse for, indsats i, og opbakning til inklusionsopgaverne. Alle voksne oplever sig selv som rollemødelser for inklusion. Lærings- og

udviklingsmiljøet har tydelige forventninger til forældrenes deltagelse, samt deres rolle i fællesskaberne uden for dagtilbuddet, skolen og fritidstilbuddet. Det understøttes blandt andet ved, at inklusion og fællesskab drøftes som temaer på eksempelvis forældremøder og i forældre-netværksgrupper, hvor der blandt andet arbejdes med, at forældrene oplever sig selv som medansvarlig for hele fællesskabet og ikke kun ansvarlig for eget barn. Det understøttes også ved et differentieret skole-hjem samarbejde.

Overalt på Børne- og Ungeområdet skal en inkluderende kultur fremmes. Herunder etableringen af inkluderende fællesskaber i lokalområdet, der har betydning for det, der foregår i et dagtilbud eller på en skole.



Inklusionskompetencer

Medarbejdere er centrale aktører i den inkluderende praksis. Den forståelse medarbejdere på Børne- og Ungeområdet møder et barn eller en ung i vanskeligheder med, den måde de skaber fællesskaber og pædago-

giske situationer på, og den måde de tilrettelægger undervisningen på, har afgørende betydning for om inklusion lykkes.

En inkluderende praksis forudsætter inklusionskompetencer hos medarbejdere. Det indebærer en faglig selvforståelse, som skaber nye muligheder for børn og unges deltagelse i fællesskabet.

Hvad kendetegner inklusionskompetencer?

Kendetegnende for medarbejdere i den inkluderende praksis er en resursetilgang til børn og unge. Alle børn og unge har resurser og noget at bidrage med i fællesskabet. Opgaven består i at se hele vejen rundt om barnet og - i samarbejde med barnet eller den unge - at finde ind til resurserne og se nye muligheder hos det enkelte barn, grupper af børn og fællesskabet.

Medarbejdere i inkluderende miljøer har en høj grad af relationskompetence og udøver læringsledelse, der gør dem i stand til at navigere i en forskellighed - blandt børn og unge, voksne, medarbejdere og forældre.

Medarbejdere i den inkluderende praksis er optaget af at udbygge sit vidensgrundlag og udvikle sine faglige

og personlige kompetencer. Det indebærer en (selv)refleksiv praksis, hvor videndeling, sparring og supervision er en naturlig og værdsat del af samarbejdet.

Der er ingen, der står alene med inklusionsopgaven på Børne- og Ungeområdet. Alle medarbejdere kan få sparring af kolleger og ledere, når de har brug for det. At få en andens perspektiv på en udfordrende læringsituation kan ikke alene gøre de usynlige handlemuligheder synlige, men bibringer også læring og udvikling af egen faglighed.

Det indebærer også, at der i den inkluderende praksis spredes gode fortællinger om inklusion, således at værdifulde erfaringer og kloge greb gør nytte som kompetenceudvikling på hele Børne- og Ungeområdet.

Målsætninger for inklusionskompetencer:

Alle medarbejdere tager afsæt i en systemisk-narrativ forståelse og har derfor en særlig opmærksomhed på de relationer og fortællinger, som børn og unge indgår i.

I dagtilbud, på skoler og i fritidstilbud fremmes en inkluderende kultur blandt alle børn og unge og voksne via sprog og handling. Medarbejdere hjælper og understøtter hinanden i at fastholde en resursetilgang til det enkelte barn eller den unge og til hele fællesskabet. Der tages udgangspunkt i barnet eller den unges styrker for at få udviklet barnets eller den unges potentialer.

Medarbejdere behersker forskellige metoder i et differentieret lærings- og udviklingsmiljø og besidder en høj grad af relationskompetence og læringsledelse.

Der er fokus på praksisnær kompetenceudvikling og kollektiv læring, der sigter mod at udvikle en kultur, hvor observation af egen og kollegers praksis er naturligt og fagligt udviklende.

”Inklusion er viljen til at sætte sig ind i forskellige behov”.

Forælder på Skoleområdet

Tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde

Fælles planlægning og prioritering af resurser er en betingelse for at støtte børn og unges inklusion i dagtilbud, skole og fritidstilbud, såvel som fællesskabets muligheder for inklusion. Det tværfaglige samarbejde spiller en afgørende rolle i at skabe

sammenhæng i inklusionsindsatsen og forudsætter helhedstænkning, vidensdeling og brobygning.

Inklusionsindsatsen beskæftiger sig derfor med samarbejdet mellem faggrupper for at understøtte vidensdeling og det tværfaglige perspektiv i organisationen. Det indebærer også en fortsat udvikling af den tværorganisatoriske konsultative arbejdsform.

Hvad kendetegner tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde?

I det tværfaglige samarbejde inddrages forskellige faggrupper fleksibelt i den konkrete indsats. Samarbejdet går således på tværs af faggrænser og traditionelle fagkulturer og sikrer, at forskellige faglige perspektiver på et barn eller en ung bringes i spil. Faglige netværk, der muliggør dette samarbejde og denne vidensdeling er tilgængelige.

Det tværfaglige samarbejde er kendetegnet ved at være rettet mod at finde nye perspektiver, der udnytter og forbinder barnet, den unge og fællesskabets styrker og muligheder.

I brobygningsarbejdet mellem dagtilbud, skoler og fritidstilbud er der særlig fokus på at forberede barnets overgang fra et fællesskab til et andet. Det forudsætter en fælles forståelse af barnets forudsætninger og potentialer. Den forebyggende indsats skal sikre, at væsentlig viden om et barns eller en ungs udvikling og tilgang til læring overleveres. Det forudsætter også et tæt samarbejde med forældre.

Målsætninger for tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde:

Det tværfaglige samarbejde er præget af respekten for hinandens forskellighed fagligt og personligt, samt åbenheden for at se forskelligheden som en styrke og anvende den positivt.

Det tværfaglige samarbejde tager udgangspunkt i at relevante resursepå personer i dagtilbud, skoler og fritidstilbud, herunder kompetencecentre samt i Børne- og Familierådgivningen yder konsultativ bistand eller faglig sparring for at identificere nye handlemuligheder i en specifik læringssituation.

Det tværfaglige samarbejde er optaget af at inddrage kloge greb og erfaringer fra nyere forskning, nationale og (tvær-)kommunale projekter i arbejdet

med inklusion på Børne- og Ungeområdet. Det omfatter, at vidensdeling i dagtilbud, på skoler, i fritidstilbud og i Børne- og Familierådgivningen rammesættes, så viden synliggøres og bringes i spil.

Udvikling og kendskab til metoder og materialer er omdrejningspunktet i kompetenceudviklingen, hvor tiltag med praksisnær kompetenceudvikling og observationer af egen og andres praksis er naturlige og værdsatte elementer i egen faglig udvikling.

For at styrke barnets eller den unges mulighed for deltagelse i fællesskabet, skal brobygning sikre, at viden fra professionelle og forældre om barnet eller den unge synliggøres ved overlevering.



Implementering af strategi for inklusion

Ansvar for inklusionsindsatsen er ledelsesmæssigt forankret. Inklusion fremmes af anerkendelse og klare forventninger fra ledelsen. Inklusionsindsatsen og -opgaverne skal derfor fremgå tydeligt for alle involverede. Fælles ejerskab til en inkluderende kultur forudsætter en bred inddragelse af medarbejdere, børn, unge og forældre i implementeringsprocessen.

Børne- og Ungeområdets overordnede målsætning for implementeringen af inklusionsstrategien er, at der på kommunalt og lokalt niveau udarbejdes en langsigtet plan for inklusionsindsatsen, herunder plan for kompetenceudvikling. Herudover opstilles følgende målsætninger:

Børne- og Ungeområdet dokumenterer status på inklusionsstrategiens mål løbende i Resultatstatus.

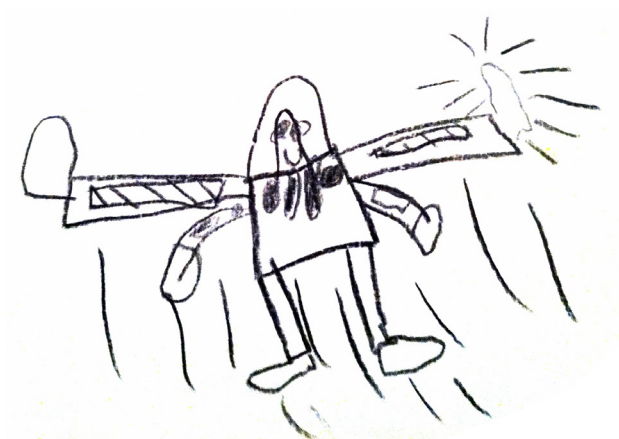
Ledelsen og medarbejdere, herunder samarbejdsudvalg opstiller lokale mål og indsatser for inklusion i dagtilbud, skoler og fritidstilbud. Mål og indsatser dokumenteres i Resultatkontrakten.

Forældre- og skolebestyrelser udarbejder principper for den lokale inklusionsindsats. Principperne skal være tilgængelige på hjemmesiden.

Dagtilbud, skoler og fritidstilbuds lokale værdigrundlag afspejler Børne- og Ungeområdets tilgang til inklusion.

Børn, unge, forældre, medarbejdere og ledelsen påtager sig ansvaret for at skabe inkluderende fællesskaber for alle.

Inklusion starter hos dig



Litteratur

Fisker, T. B. (2010)

Småbørn i interaktion - En undersøgelse af socialt udviklingspotentiale og mulighed for interaktion for småbørn med autisme i forskellige pædagogiske sammenhænge

Danmarks Pædagogiske Universitets-skole. Aarhus Universitet

Hermansen, M. (2010)

Spilleregler i klassen. Læringledelse i teori og praksis. København

Akademisk Forlag

Nationalt videncenter for inklusion og eksklusion (www.nvie.dk)

Nielsen, J. (2009).

PPR's rolle i den inkluderende skole, i: Alenkjær, R. (red):

Den inkluderende skole i et ledelsesperspektiv

København.: Frydenlund

Nielsen, J. (2009).

Klasseledelse, problemadfærd og fællesskab, i: Jensen og Løw (red)

Klasseledelse

København: Akademisk Forlag

Nielsen, J. (2009)

Et fælles anliggende, i: Skolebestyrelsen. Tema om den inkluderende skole

Glostrup: Kommuneforlaget

Nielsen J. (2008)

Inklusion forstået som udviklende fællesskaber, i: Alenkjær, R. (red):

Den inkluderende skole i praksis.

København: Frydenlund

Professionshøjskolen UCC (2011)

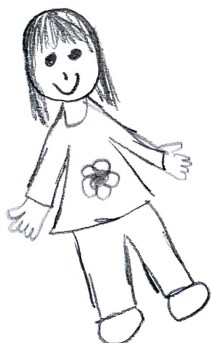
De mange veje. Følgforskning til skoleudvikling vedrørende 'mindre special-undervisning, styrket faglighed og øget rummelighed'

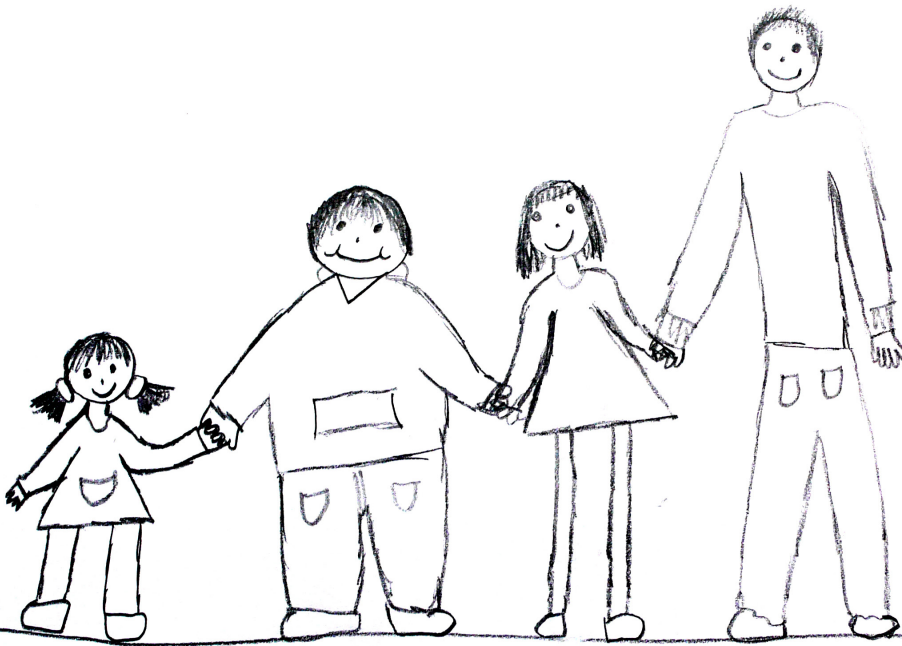
www.mindre-specialundervisning.dk

Undervisningsministeriet (2010)

Specialundervisning i folkeskolen - veje til en bedre organisering og styring

www.uvm.dk





Gribskov Kommune

Rådhusvej 3
3200 Helsingør
Tlf: 7249 6000

www.gribskov.dk