

Særlige ressourcepersoner i Københavns Kommune

Særlige ressourcepersoner i Københavns Kommune

2010

**Særlige ressourcepersoner i Københavns
Kommune**

© 2010 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

EVA sætter komma efter Dansk Sprognævnets anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

I ISBN (www) 978-87-7958-580-5

Indhold

1	Indledning	6
1.1.1	Kontekst og formål	6
1.1.2	De udvalgte skoler	7
1.1.3	Metode	7
1.1.4	Afrapportering	7
2	Styrker og udfordringer på tværs af skolerne	8
2.1.1	Skolernes forskellige kulturer, rammer og ressourcer	8
2.1.2	Ressourcepersonernes synlighed og tilgængelighed	9
2.1.3	Procedurer for brug af ressourcepersoner	9
2.1.4	Balance mellem aktiviteter med fokus på elever og kollegial vejledning	11
2.1.5	Samspil og synergi	12
3	Rådmandsgades Skole	14
3.1	Skolens brug af ressourcepersoner	14
3.1.1	Et ledelsesperspektiv	14
3.1.2	Samarbejdskultur	15
3.1.3	Procedurer for brug af ressourcepersoner	15
3.2	Organisering af ressourcepersonerne	16
3.2.1	Vejlederforum	16
3.2.2	Klassekonferencer	18
3.2.3	Koordineringskonference	18
3.2.4	Åben Skole	19
3.3	Synergi og samspil mellem ressourcepersoner	19
3.4	Fremadrettede perspektiver	20
4	Vesterbro Ny Skole	22
4.1	Skolens brug af ressourcepersoner	22
4.1.1	Et ledelsesperspektiv	22
4.1.2	Samarbejdskultur	22
4.1.3	Procedurer for brug af ressourcepersoner	23
4.2	Organisering af ressourcepersonerne	23
4.2.1	Kompetenceteam	23
4.2.2	Klassekonferencer	24
4.2.3	Læringscenter	25
4.2.4	Speed dating	25
4.3	Synergi og samspil mellem ressourcepersoner	25
4.4	Fremadrettede perspektiver	26
5	Katrinédals Skole	28
5.1	Skolens brug af ressourcepersoner	28
5.1.1	Et ledelsesperspektiv	28
5.1.2	Samarbejdskultur	29
5.1.3	Procedurer for brug af ressourcepersoner	29
5.2	Organisering af ressourcepersonerne	30

5.2.1	Vejlederteam	30
5.2.2	K-center	31
5.2.3	Pædagogisk Center	32
5.3	Synergi og samspil mellem ressourcepersoner	32
5.4	Fremadrettede perspektiver	33

1 Indledning

Særlige ressourcepersoner er lærere som har en specialviden om et afgrænset felt, fx læsevejledere, AKT-vejledere (AKT er en forkortelse for adfærd, kontakt og trivsel), it-vejledere og vejledere i dansk som andetsprog. Tilstedeværelsen af ressourcepersoner skal sikre at de nødvendige kompetencer til at kvalificere arbejdet inden for et givet område er til stede på skolerne. Særlige ressourcepersoner er dermed en fælles betegnelse for en lang række forskellige funktioner på skolerne som indtager forskellige positioner i skolens organisation. Spørgsmålet om hvordan ressourcepersonernes arbejde forankres organisatorisk, er ganske væsentligt. I nogle tilfælde arbejder vejlederne enkeltvis med særlige faglige problemstillinger, og i andre tilfælde organiserer de sig i en fælles struktur som potentielt rummer mulighed for samarbejde og synergi, dvs. positive samspil mellem funktionerne der øger værdien af den enkelte funktion.

I dette notat belyses erfaringerne med særlige ressourcepersoner på tre udvalgte skoler i Københavns Kommune. Undersøgelsen er gennemført for Kontoret for Pædagogik og Læring i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns Kommunes med udgangspunkt i den nationale undersøgelse af særlige ressourcepersoners rolle i folkeskolen som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i december 2009 offentliggjorde i rapporten *Særlige ressourcepersoner i folkeskolen*. Rapporten kan læses på www.eva.dk.

1.1.1 Kontekst og formål

På skolerne i Københavns Kommune arbejdes der med forskellige modeller for organisering af ressourcepersonernes arbejde. Der er et overordnet fokus på hvordan man kan sikre samarbejde og synergieffekter mellem forskellige typer af ressourcepersoner. Det sker fx i kompetencecentre eller i pædagogiske udviklings- eller læringscentre. På baggrund af den nationale undersøgelse af de særlige ressourcepersoners rolle i folkeskolen, sætter denne mindre undersøgelse fokus på erfaringer med mulige måder at organisere arbejdet på og disse måders konsekvenser på tre skoler i Københavns Kommune.

Undersøgelsen har følgende fire fokusområder:

- Lokale traditioner for samarbejde og videndeling

De enkelte skoler kan have forskellige traditioner for samarbejde, og den lokale kultur på den enkelte skole kan være mere eller mindre åben over for brugen af ressourcepersoner. Undersøgelsen belyser hvordan den enkelte skole ledelsesmæssigt og organisatorisk imødegår lærernes varierende tilbøjelighed til at gøre brug af ressourcepersoner.

- Rammer og vilkår

Undersøgelsen fokuserer desuden på at der på skolerne er forskellige rammer og vilkår for ressourcepersonernes arbejde, og på at denne rammesætning har indflydelse på ressourcepersonernes arbejde.

- Procedurer for brug af ressourcepersoner

I undersøgelsen belyses det desuden i hvor høj grad brugen af ressourcepersoner er tilrettelagt som systematiske procedurer hvor ressourcepersonerne udbyder særlige aktiviteter og forløb, eller om det i højere grad er op til den enkelte lærer at efterspørge råd og vejledning. Det belyses om brugen af ressourcepersoner primært er udbuds- eller efterspørgselsstyret, og om lærerne er forpligtede til at deltage i vejledning, eller om vejledning primært finder sted når læreren på eget initiativ henvender sig som følge af konkrete behov, problemer eller spørgsmål.

- Betydningen af synergi og samspil mellem vejlederfunktioner

Endelig rejses spørgsmålet om hvorvidt alle funktioner kan og skal spille sammen. Er det muligt at etablere synergi og hvad er gevinsten i forhold til elevernes almene og faglige udvikling? Skolernes forskellige måder at organisere sig på belyses dels i forhold til hvilken synergi organiseringen skaber for skolen som helhed, dels i forhold til i hvor høj grad organiseringen er gennemskuelig for elever og forældre.

1.1.2 De udvalgte skoler

Konkret analyseres organiseringen af ressourcepersonernes arbejde på tre udvalgte skoler i Københavns Kommune: Rådmandsgades Skole, Vesterbro Ny Skole og Katrinedals Skole. Skolerne er udvalgt så der indgår både en skole med en stor andel af elever med etnisk minoritetsbaggrund, en skole med en middelstor andel og en skole med en lille andel. Ligeledes er skolerne valgt så forskellige distrikter er repræsenteret. Kontoret for Pædagogik og Læring har udvalgt de konkrete skoler som alle har indvilget i at deltage. Analysen fokuserer særligt på evalueringsvejledere, AKT-vejledere, læsevejledere og funktionslærere i specialcentre og sprogcentre, men i interviewene deltager også andre ressourcepersoner som skolerne vurderer er vigtige for den pågældende skoles særlige organisering.

1.1.3 Metode

I undersøgelsen indgår interview med ressourcepersoner, skoleledere og lærere. Forud for interviewene har hver skole udfyldt et faktaark som omhandler de særlige ressourcepersoners funktioner og deres organisering på skolen. Det overordnede formål med interviewene var at få nuancerede beskrivelser af de forskellige gruppers erfaringer med organiseringen og brugen af de særlige ressourcepersoner på skolerne. Interviewene blev gennemført som gruppeinterview for at få så mange forskellige oplevelser og synspunkter som muligt repræsenteret i undersøgelsen.

Interviewene med de særlige ressourcepersoner skulle bidrage til at få indsigt i personernes erfaringer med organiseringen af deres arbejde på skolen. På hver skole deltog mellem fem og otte ressourcepersoner i interviewene som alle tre steder blev gennemført i to mindre grupper. På alle tre skoler interviewede vi it-vejledere, læsevejledere og AKT-vejledere. Derudover deltog på to af skolerne funktionslærere i sprogcentret, funktionslærere i specialcentret, evalueringsvejledere og skolebibliotekarere. Endelig deltog på en enkelt skole en matematikvejleder, og på en anden skole deltog en ressourcelærer og en psykolog. Interviewene med skoleledelsen gav indblik i ledelsens strategi for brugen af skolens særlige ressourcepersoner. I interviewene med skolens øvrige lærere deltog mellem to og seks lærere på hver skole, og fokus for interviewene var lærernes erfaringer med og brug af ressourcepersoner og deres vurderinger af ressourcepersonernes tilgængelighed og anvendelighed. Det er væsentligt at være opmærksom på at interviewene kun omfatter en mindre gruppe læreres syn på og erfaringer med brugen af ressourcepersoner, og at vi dermed ikke kan drage konklusioner om i hvor høj grad lærernes vurderinger af brugen af ressourcepersoner varierer.

Projektgruppe

En projektgruppe på to personer fra EVA har haft ansvaret for undersøgelsen og for udarbejdelsen af dette notat: specialkonsulent Signe Mette Jensen (projektleder) og evalueringskonsulent Kristine Zacho Pedersen.

1.1.4 Afrapportering

Notatet er inddelt i fem kapitler. Efter denne indledning (kap.1) følger en opsummering af styrker og udfordringer i de tre skolars organisering (kap.2). I kapitel 3, 4 og 5 analyseres de tre skolars forskellige erfaringer.

2 Styrker og udfordringer på tværs af skolerne

Dette kapitel sammenfatter og vurderer de tre skolars organisering af ressourcepersoner i forhold til synlighed og tilgængelighed, procedurer for brug, balance mellem aktiviteter med fokus på elever og kollegial vejledning og muligheder for samspil og synergi. Derudover sammenlignes vurderingerne af de tre skolars praksis med vurderingerne og resultaterne i EVA's nationale undersøgelse af særlige ressourcepersoners rolle i folkeskolen (EVA, 2009). Først opsummerer kapitlet dog de centrale forskelle mellem de tre skoler, idet skolernes forskellige kulturer, rammer og ressourcer er væsentlige at tage med i betragtning i forbindelse med vurderingerne.

2.1.1 Skolernes forskellige kulturer, rammer og ressourcer

Analysen af de tre skolars brug af særlige ressourcepersoner (se kapitel 3, 4 og 5) viser at skolerne organiserer ressourcepersonernes arbejde på forskellige måder. Denne forskellighed er forårsaget af flere faktorer.

Den væsentligste faktor er formentlig at skolerne varetager undervisning for meget forskelligartede elevgrupper i forhold til både andelen af elever med etnisk minoritetsbaggrund og andelen af elever med sociale vanskeligheder. Elevgrundlaget på Rådmandsgades Skole har betydet at skolen har fokuseret på at finde løsninger der kan støtte og aflaste lærerne i undervisningen af elever med sociale vanskeligheder, og skolen har desuden arbejdet på at udvikle nye former for tværfagligt samarbejde der inkluderer tætte relationer til kommunens socialforvaltning og en høj grad af fokus på nye metoder i skole-hjem-samarbejdet.

En anden faktor er de lokale traditioner for samarbejde. På alle tre skoler taler lærere og ressourcepersoner meget positivt om den lokale samarbejdskultur. Alle karakteriseres som præget af en åben kultur hvor lærerne ikke er bange for at søge råd og vejledning hos deres kolleger. Teamsamarbejdet fremhæves som centralt på alle skoler. Det er dog samtidig tydeligt at samarbejdet er af forskellig karakter. Katrinedals Skole er opmærksom på at dens mange undervisningslektioner, høje klassekvotienter og få tolærertimer medfører at de fleste lærere underviser alene, og at det derfor er nødvendigt at udvikle strukturer der kan aflaste lærerne og sikre at lærerarbejdet ikke opleves som unødigt ensomt og belastende. Også Vesterbro Ny Skole mener at formålet med ressourcepersonerne er at sikre at skolens øvrige lærere ikke oplever at de er alene om at løfte den faglige og sociale indsats i klasserne. På Rådmandsgades Skole er mange både interne og eksterne ressourcepersoner involveret i undervisningen, og der er dermed mulighed for en højere grad af samarbejde med ressourcepersoner i undervisningen. Ifølge ledelsen er der en fælles oplevelse af at ressourcepersonerne er nødvendige for alle lærere i forbindelse med den daglige undervisning, dvs. med ledelsens ord at "der er problemer i alle klasser".

En tredje faktor, som hænger tæt sammen med de to foregående, er ressourcer til og rammer for ressourcepersonernes arbejde. Skolerne råder over ressourcepersoner med forskellige funktioner, og der stilles forskellige tidsmæssige ressourcer til rådighed for de enkelte funktioner. Kontrasten er stor hvis vi fx kigger på skolernes forbrug af ressourcer på AKT-arbejde: Vesterbro Ny Skole bruger 250 timer årligt, mens Katrinedals Skole bruger 900 timer, og Rådmandsgades Skole 1.400 timer. Katrinedals Skole bruger 150 timer årligt på læsevejledning, mens Vesterbro Ny Skole har afsat 250 timer, og Rådmandsgades Skole 720 timer. Det er naturligvis væsentligt at tage disse forskelle i skolernes ressourceforbrug med i betragtning når man vurderer de forskellige modeller for organisering af ressourcepersonernes arbejde.

2.1.2 Ressourcepersonernes synlighed og tilgængelighed

Alle tre skoler er optaget af at styrke ressourcepersonernes synlighed på skolen, og det fremhæves som meget væsentligt at ressourcepersonerne er opsøgende i forhold til lærerne. Lærerne skal have et klart billede af hvordan de kan gøre brug af ressourcepersonerne, og der skal udvikles strukturer der gør det let for den enkelte lærer eller det enkelte team at bruge ressourcepersonerne. Alle tre skoler er i gang med at udvikle strategier som sikrer tilgængelighed og anvendelighed. På Katrinedals Skole og Rådmandsgades Skole er der udarbejdet skriftlige dokumenter i form af mapper eller foldere som sikrer at al viden om ressourcepersonernes funktioner er tilgængelig. Vesterbro Ny Skole har arbejdet med en proces for mundtlig videnformidling kaldet speed dating. Der er uden tvivl fordele ved begge modeller, og de kan med fordel supplere hinanden. Gennem speed dating skabes der på en enkel måde kontakter og relationer mellem lærere og ressourcepersoner. Dette forum gør det muligt for lærerne at få et meget hurtigt overblik over funktionerne og at sætte ansigter på de forskellige ressourcepersoner, og der skabes en direkte mulighed for at stille spørgsmål og afklare usikkerhed. Den skriftlige dokumentation sikrer at der er et fælles grundlag for funktionernes virke og fælles forståelser af hvad funktionerne omfatter. Der er tale om håndbøger som lærerne løbende kan bruge, fx til teammøder i forbindelse med overvejelser om at inddrage ressourcepersoner i konkrete forløb.

Analysen af de tre skoler viser at der er igangværende processer på skolerne som har til hensigt at tilskynde til en øget brug af ressourcepersoner. Det nævnes som en central erfaring på alle tre skoler at det tager tid at introducere nye funktioner og få dem i spil i hverdagen. Det betyder at de funktioner som skolerne har haft i længst tid, generelt vurderes at fungere bedst. Der opbygges dog gradvist et kendskab til de nye funktioner, og positive erfaringer med vejledning spredes sig blandt lærerne på den enkelte skole, hvilket vil betyde at lærerne dermed bliver mere tilbøjelige til at bruge ressourcepersonerne. Interviewene tyder dog også på at der i forhold til nogle funktioner kan være strukturelle barrierer som er svære at overvinde. Evalueringsvejlederne bruges tilsyneladende ikke optimalt på to af skolerne. De har ingen klar profil blandt lærerne som dermed generelt er usikre på hvad evalueringsvejledernes funktion er. Evalueringsvejlederne har kun få timer til rådighed til denne funktion, og de bruges samtidig af flere skoler i området. Katrinedals Skole har lagt evalueringsvejlederfunktionen sammen med funktionen som enten læsevejleder eller matematikvejleder, og denne model vurderes positivt af ledelse og ressourcepersoner.

Den nationale undersøgelse argumenterer for at skolerne ikke bør undervurdere behovet for at de forskellige funktioner synliggøres over for lærerne. På mange skoler er lærerne i tvivl om hvad enkelte funktioner omfatter, og hvordan de kan bruges. Et samlet overblik over hvilke funktioner skolen råder over, og viden om indholdet og brugen af funktionerne er dermed centrale faktorer for lærernes brug af ressourcepersoner. De tre skoler i dette notat er nået et godt stykke vej i forhold til at sikre funktionernes synlighed og tilgængelighed. Både skriftlig og mundtlig videnformidling kan med fordel bruges både i forbindelse med introduktionen af nye funktioner på skolerne og som led i orienteringen af nye lærere om hvilke ressourcepersoner de kan trække på.

2.1.3 Procedurer for brug af ressourcepersoner

Alle tre skoler er opmærksomme på at ressourcepersoner med fordel kan inddrages i lærernes arbejde med årsplaner, i fagudvalgene og i klassekonferencerne. Derudover er der etableret procedurer for støtte til elever med sociale og/eller faglige vanskeligheder.

Klassekonferencer

Alle tre skoler har gode erfaringer med at inddrage ressourcepersonerne i klassekonferencerne, og flere steder udtrykker både lærere og ressourcepersoner at dette forum er oplagt når det handler om at bringe ressourcepersonernes kompetencer i spil. Klassekonferencerne har imidlertid forskelligt fokus og involverer forskellige ressourcepersoner på de tre skoler.

- I Rådmandsgades Skoles klassekonferencer deltager en bred kreds af ressourcepersoner, ledelsen og hele årgangsteamet, og der anlægges et helhedsperspektiv på hvert enkelt barn. Fokus er eleverne og sammenhænge mellem faglig og social udvikling og trivsel. Der er på forhånd foretaget en læsetest, men konferencen omhandler ikke udelukkende testens resultater.

- I Vesterbro Ny Skoles klassekonferencer deltager sprogcentret, specialcentret, en AKT-vejleder, en læsevejleder, en matematikvejleder, repræsentanter for ledelsen og den pågældende klassens lærere. Der tages afsæt i en læse- og/eller matematiktest og fokuseres på sammenhænge mellem faglige og sociale problemstillinger.

På de to skoler vurderer alle parter at det er positivt at der på konferencerne foretages koblinger mellem elevernes faglige resultater og deres sociale trivsel og udvikling. Der kan skabes overblik over tiltagene i de enkelte klasser og hurtigt træffes aftaler om yderligere tiltag. På begge skoler fremhæver lærerne det som en fordel at der med det samme udpeges tovholdere for videre forløb og aktiviteter. Dog skal det bemærkes at lærerne på den ene af de to skoler samtidig vurderer at det er meget krævende at gennemgå alle elever inden for en bred kreds af lærere og ressourcpersoner. De mener ikke at konferencernes struktur er helt optimal.

- På Katrinedals Skole holdes der læse- og matematikkonferencer. Disse konferencer har fokus på testresultaterne, og deltagerne er den pågældende dansklærer eller matematiklærer, ledelsen og læse- eller matematikvejlederen. Derudover holdes årgangskonferencer der har karakter af orienteringsmøder, og som sikrer at alle lærere har overblik over eleverne på den pågældende årgang. Skolens ressourcepersoner deltager i disse konferencer hvis de i forvejen er involveret i forløb på årgangen.

Der kan være fordele ved alle tre modeller, og de løser tilsyneladende forskellige opgaver. På Katrinedals Skole karakteriserer lærerne læse- og matematikkonferencerne som hjælpsomme fordi lærerne her får redskaber til konkret at forbedre undervisningen for bestemte grupper af elever. På Vesterbro Ny Skole og på Rådmandsgades Skole fremhæves mulighederne for at koordinere og uddele tovholderfunktioner. Lærerne vurderer det som en hjælp i deres arbejde at der anlægges helhedsperspektiver og etableres sammenhænge mellem faglig og social trivsel. Ledelse og ressourcepersoner fremhæver at fokuset på sociale problemstillinger kan kvalificere forståelsen af de faglige udfordringer i klasserne.

Årsplanerne

På alle tre skoler er der iværksat initiativer til at etablere en højere grad af systematik i inddragelsen af ressourcepersoner i forbindelse med årsplanlægningen. Længst er Rådmandsgades Skole kommet hvor der er udviklet et egentligt redskab i form af en årspansskabelon, og hvor planer om inddragelse af ressourcepersonerne er nævnt i forbindelse med de forskellige aktiviteter og forløb i årsplanerne. Dette redskab blev udviklet af ressourcepersonerne og har til formål at gøre det lettere for lærerne at planlægge forløb med AKT-vejledere, læsevejledere m.fl. På Rådmandsgades Skole er værktøjet allerede taget i brug. På Vesterbro Ny Skole beskrives det som en kommende opgave for kompetenceteamet at diskutere hvordan de forskellige ressourcepersoner kan bidrage til arbejdet med årsplanerne og dermed sikre en kvalificeret udarbejdelse af planerne. På Katrinedals Skole er vejlederteamet gået i gang med at udvikle et årshjul hvor vejledernes forskellige aktiviteter fordeles over skoleåret og på de forskellige årgange.

Skolerne har dermed en fælles opfattelse af at vejlederne bør være opsøgende og inddrages allerede i forbindelse med planlægning af undervisningen. Det er værd at bemærke at Rådmandsgades Skole som udgangspunkt var bekymret for om dette initiativ ville møde modstand. I interviewet fremhæver lærerne imidlertid årspansskabelonen som en hjælp på området. Det fremgår af notatet at der på alle skoler er en tendens til at lærerne i højere grad efterspørger akut hjælp og støtte end egentlig vejledning og forebyggende forløb og aktiviteter. De tre skolers erfaringer peger tilsyneladende på at hvis ressourcepersonernes opgaver ikke primært skal omhandle "brandslukning" og akut hjælp, er det meget konstruktivt at se på hvordan vejledningen kan medtænkes systematisk i årsplanlægningen. Dermed kan der skabes plads til forebyggende indsatser, fx klasseforløb med fokus på trivsel, læsning m.m.

Fagudvalg

På alle tre skoler vurderes fagudvalgene som centrale fora for faglige vejledere og evalueringsvejledere. På Katrinedals Skole er fagudvalgene tilsyneladende velfungerende fora for samarbejde og videndeling på skolen, og på to de andre skoler er der intentioner om at styrke dette arbejde.

Støtte til elever med sociale og/eller faglige vanskeligheder

På to af skolerne er der skabt nye procedurer for lærere der efterspørger hjælp og støtte til undervisningen af elever med sociale, sproglige eller faglige vanskeligheder. På Rådmandsgades Skole varetager koordineringskonferencens interne og eksterne ressourcpersoner opgaven med at koordinere og behandle de elevsager der ikke kan håndteres med den daglige brug af ressourcpersoner i undervisningen. På Katrinedals Skole er der etableret et K-center som ligeledes er rettet mod børn med særlige behov. Begge skoler fremhæver at denne særlige enhed (koordineringskonferencen/K-centret) kan være med til at skabe sammenhæng mellem funktionerne og sikre en tydelig ansvarsfordeling. Skolerne har dog valgt forskellige løsninger når det drejer sig om hvordan lærerne henvender sig til centret/konferencen. Katrinedals Skole lægger vægt på skriftlighed idet man vurderer at det medfører bedre mulighed for at prioritere og styre ressourcpersoner. Rådmandsgades Skole foretrækker mundtlig kommunikation som et hurtigt, smidigt og fleksibelt værktøj. Af EVA's nationale undersøgelse af særlige ressourcpersoner fremgår det ligeledes at nogle skoler oplever behovet for en systematisk prioritering af ressourcpersonernes arbejde gennem lærernes skriftlige ansøgninger om støtte til elever med særlige behov. Ud over behovet for systematik argumenteres der for at de skriftlige ansøgninger kan stimulere lærernes refleksioner over problemets karakter og over egne muligheder for at finde en løsning.

Med hensyn til procedurer for brug af ressourcpersoner viser denne undersøgelse at skolerne samlet set er opmærksomme på både at udvikle procedurer for lærernes efterspørgsel på rådgivning og vejledning og at skabe rammer for ressourcpersonernes udbud af forskellige aktiviteter og forløb. Skolerne betoner dermed både nødvendigheden af at ressourcpersonerne er opsøgende, og nødvendigheden af at der etableres en vis systematik i lærernes brug af ressourcpersoner. I EVA's nationale undersøgelse af særlige ressourcpersoner vurderes det også at den systematiske brug af ressourcpersoner, fx i forbindelse med klassekonferencer, kan sikre at nogle af de lærere der af forskellige årsager ikke selv opsøger vejledning, får kendskab til funktionerne og derigennem erkender behov for råd og vejledning. Den systematiske brug skaber åbenhed og synlighed og viser at alle lærere kan have behov for vejledning.

2.1.4 Balance mellem aktiviteter med fokus på elever og kollegial vejledning

Det fremgår af analyserne i den nationale undersøgelse at der på skolerne eksisterer forskellige forståelser af formålet med at gøre brug af særlige ressourcpersoner. I nogle sammenhænge lægges der især vægt på den faglige specialisering, og ressourcpersonerne anskues som et redskab til opkvalificering af lærernes faglige viden. Brugen af ressourcpersoner repræsenterer dermed en mulighed for at lærerne kan trække på specialviden inden for forskellige områder. I praksis vurderes ressourcpersonerne i mange sammenhænge imidlertid som en form for aflastning af læreren i forbindelse med undervisningen af elever med særlige behov. Analyser af både kvantitative og kvalitative data viser at mange ressourcpersoner i høj grad arbejder direkte med eleverne, mens den kollegiale vejledning af forskellige årsager ikke vægtes nær så højt.

Det fremgår af den nationale undersøgelse at omkring to tredjedele af skolelederne (68 %) vurderer at ressourcpersonerne i høj grad styrker undervisningen af elever med særlige behov, mens en mindre andel på knap en fjerdedel (23 %) vurderer at ressourcpersonerne i høj grad styrker lærernes planlægning og organisering af almenundervisningen. Interview med lærere og ledere viser samstemmende at indtrykket af ressourcpersonernes betydning i forhold til børn med særlige behov er meget positivt, mens brugen af ressourcpersoner i forhold til at kvalificere almenundervisningen og lærernes planlægning og gennemførelse af undervisningen vurderes som mere vanskelig. Den nationale rapport konkluderer på den baggrund at skolerne bør styrke arbejdet med at udvikle rammer for vejledning og dermed opfylde behovet for et mere langsigtet arbejde med at forandre og kvalificere lærernes praksis.

Det fremgår ligeledes af interviewene på de tre skoler at der generelt er mere efterspørgsel på ressourcpersonernes hjælp og aflastning i forhold til børn med særlige behov end på det forebyggende arbejde i klasserne og på vejledningen af lærerne. Denne sidstnævnte form for brug af ressourcpersoner vil ofte kræve en ekstra arbejdsindsats af lærerne som det kan være svært at finde tid til i hverdagen. Som en ressourcperson konstaterer, spørger lærerne pga. arbejdspresset i højere grad på en måde der lyder: "Hvad kan du gøre for mig så det bliver til at holde ud at un-

dervise?”, end på følgende måde: “Jeg kunne godt tænke mig at se på min egen undervisning og ændre den og tilpasse den så alle elever kan være her.”

Det er i den sammenhæng positivt at skolerne udvikler procedurer for brug af ressourcpersoner i forbindelse med klassekonferencerne og årsplanlægningen. Dermed kan der skabes opmærksomhed om og fokus på den del af ressourcpersonernes arbejde som ikke vedrører akut brug. Det er væsentligt at være opmærksom på om lærerne vurderer at de nye procedurer for inddragelse af ressourcpersoner i planlægningen af årsplanen er hjælpsomme og relevante. På de tre skoler er disse procedurer enten lige blevet indført, fx årsplanskabelonen på Rådmandsgades Skole, eller er ved at blive udviklet og implementeret, og det er derfor ikke muligt at besvare spørgsmålet fyldestgørende i dette notat.

Ressourcpersonernes rolle på de tre skoler i Københavns Kommune vurderes generelt positivt af skolelederne. Ressourcpersonerne ansues både som en løftestang for den faglige udvikling på skolen og som et bidrag til lærernes trivsel. Ressourcpersonerne er ifølge skolelederne en støtte i forhold til den daglige undervisning da de skaber muligheder for samarbejde på skolen og skaber trykghed for lærerne når de står over for vanskelige udfordringer i undervisningen.

EVA’s nationale undersøgelse af særlige ressourcpersoner peger på at skolelederne har en række centrale opgaver i forbindelse med at opnå en konstruktiv balance mellem ressourcpersonernes akutte opgaver og deres mere langsigtede kollegiale vejledning og forebyggende indsatser i klasserne. Særligt i forbindelse med etablering af nye funktioner på skolerne peger rapporten på at det er nødvendigt med fælles afklarings- og forhandlingsprocesser på skolerne i forhold til at definere arbejdsopgaverne inden for rammerne af de tidsmæssige ressourcer der stilles til rådighed. Det fremgår desuden af den nationale undersøgelse at mange ressourcpersoner oplever behov for tæt løbende kontakt til og opbakning fra ledelsen. Dette gælder både i forhold til iværksættelsen af nye procedurer for brug af ressourcpersoner og i ressourcpersonernes daglige arbejde med børn og forældre og med vejledning af kolleger.

2.1.5 Samspil og synergi

EVA’s nationale undersøgelse konkluderer at ikke alle skoler etablerer synergi og samspil mellem funktionerne. Der er eksempler på at skoler i forhold til nogle funktioner arbejder i retning af dette, men det ser endnu ikke ud til at samarbejdet er fuldt ud implementeret. I interview giver lærere i flere sammenhænge udtryk for at det kan være svært at se en sammenhæng i brugen af ressourcpersoner. Det er derfor relevant at overveje om en højere grad af samarbejde kan etablere bedre overblik og mere sammenhæng i ressourcpersonernes arbejde.

I den nationale undersøgelse identificerer tre former for samarbejde mellem ressourcpersoner:

- Samarbejde om *overlappende faglige tematikker*. Det gælder fx samarbejdet mellem it-vejlederne og bibliotekarerne som begge arbejder med digitale læringsressourcer, og det vedrører desuden samarbejdet mellem læsevejlederne og bibliotekarerne som begge har et fokus på læsning og på undervisningsmidler for forskellige grupper af læsere. Begge skaber åbenlyse muligheder for at etablere synergi med udgangspunkt i det pædagogiske servicecenter.
- Samarbejde med *udgangspunkt i enkeltelever eller grupper af elever*. Her kan fx AKT-vejledere, speciallærere og læsevejledere anlægge forskellige perspektiver på den samme sag og dermed nå frem til en fælles forståelse som potentielt set øger kvaliteten i den indsats der efterfølgende iværksættes.
- Samarbejde mellem skolens ressourcpersoner i form af *vejledningsfaglige drøftelser*. Flere ressourcpersoner vurderer at det kan være hensigtsmæssigt med fælles drøftelser af relationer til ledelsen, strategier for brug af ressourcpersoner eller erfaringer med vanskelige vejledningsforløb. Alle ressourcpersonerne varetager i forskellig udstrækning vejledningsopgaver, og det kan være hensigtsmæssigt at etablere et forum hvor de vejledningsfaglige perspektiver gøres til genstand for fælles diskussion.

Analyserne af de tre skoler i dette notat viser at både lærere, ledere og ressourcpersoner mener at der er fordele forbundet med samarbejde mellem ressourcpersoner, og at alle tre former for samarbejde i varierende udstrækning finder sted.

Koordinering af ressourcepersonernes samarbejde om elevsager har tilsyneladende flere fordele. På Katrinedals Skole foregår der en koordinering af samarbejdet mellem interne ressourcepersoner, og på Rådmandsgades Skole inkluderer samarbejdet en bredere kreds af ressourcepersoner, deriblandt eksterne ressourcepersoner. Lærere og ressourcepersoner vurderer at samarbejdet medfører bedre kvalitet i arbejdet, bedre overblik for lærere, elever og forældre og en mere effektiv ressourceudnyttelse.

På alle tre skoler er der desuden skabt fokus på vejlederfaglige drøftelser og nedsat fora hvori disse drøftelser kan foregå. Disse fora har forskellige betegnelser i form af vejlederforum, vejlederteam eller kompetenceteam, og forskellige ressourcepersoner deltager i arbejdet. Fælles for disse fora er bestræbelsen på at skabe større kendskab til hinandens kompetencer og ressourcer og et fokus på at udvikle og drøfte rollen som vejleder på skolen. Derudover arbejder ressourcepersonerne med forskellige konkrete udviklingsprojekter, fx udvikling af årsplansskabeloner. De vejledningsfaglige drøftelser vurderes positivt af ressourcepersonerne, og generelt er der interesse for øget samarbejde på tværs af funktioner. Flere ressourcepersoner peger dog på at alt samarbejde mellem ressourcepersoner bør have et konkret indhold, fx i form af specifikke udviklingsprojekter.

Af EVA's nationale undersøgelse af særlige ressourcepersoner fremgår det at flere ressourcepersoner vurderer at de til tider befinder sig i en loyalitetskonflikt mellem lærere og ledelse, og at arbejdet indebærer vanskelige balancegange. Rapporten anbefaler på den baggrund at ressourcepersonerne og skoleledelsen drøfter dette spørgsmål og når frem til fælles forståelser af ressourcepersonernes roller og ansvarsområder. Ressourcepersonerne har en række fælles erfaringer i forbindelse med vejledning som de med fordel kan drøfte i de forskellige fora, fx vejlederforum, vejlederteam eller kompetenceteam, der etableres på skolerne.

3 Rådmandsgades Skole

3.1 Skolens brug af ressourcepersoner

På Rådmandsgades Skole er ressourcepersonerne organiseret i et vejlederforum hvor læsevejlederne, funktionslærerne i sprogcentret og specialcentret og desuden AKT-vejlederne mødes for at skabe sammenhæng mellem funktionerne og dermed optimere brugen af ressourcerne. Herudover er en række af skolens ressourcepersoner organiseret i team eller centre. Der findes et AKT-team, et læsevejlederteam, et sprogcenter og et specialcenter på skolen. Mens læsevejlederteamet og sprog- og specialcentrene udelukkende rummer ressourcepersoner med opgaver i forhold til henholdsvis læsning, dansk som andetsprog og specialundervisning, er AKT-teamet bredere sammensat. Ud over skolens AKT-vejledere og -lærere deltager også skolesocialrådgiveren, integrationsmedarbejderen og ressourcelæreren i AKT-teamet. Disse fire team og centre har alle en koordinator.

Rådmandsgades Skole har herudover organiseret en række andre fora hvor interne og eksterne ressourcepersoner mødes. Blandt andet den såkaldte Koordineringskonference hvor ledelsen, skolepsykologen, AKT-koordinatoren, ressourcelæreren, integrationsmedarbejderen, funktionslæreren i specialcentret og desuden UU-vejlederen mødes for at behandle sager hvor lærerne har behov for ekstra støtte og sparring. Herudover arrangerer skolen Åben Skole hvor elever og forældre har mulighed for at mødes med skolens interne og eksterne ressourcepersoner til uformelle samtaler.

Rådmandsgades Skole råder over et specialcenter, et sprogcenter, et pædagogisk servicecenter, AKT-vejledere, læsevejledere, en it-vejleder, en evalueringsvejleder, en integrationsvejleder, en ressourcelærer og en skolesocialrådgiver.

3.1.1 Et ledelsesperspektiv

Det har de seneste år været ledelsens intention at fordele ansvaret for de forskellige opgaver mellem mange forskellige lærere, hvor opgaverne tidligere ifølge skolelederne var samlet på få personer. Skolen har i dag mange forskellige typer af ressourcepersoner, og mange lærere har dermed ansvaret for et særligt område. Lærerne oplever tilsvarende at funktionerne er fordelt mellem skolens lærere så det ikke er de samme personer der har alle poster.

Ressourcepersonerne ansues som en løftestang for den faglige udvikling på skolen. Det er ifølge skoleledelsen væsentligt at flytte fokus fra hvad lærerne skal gøre eller eventuelt gør forkert, til spørgsmålet om hvordan ledelsen kan påtage sig et ansvar for at skabe gode rammer for undervisningen. Set fra ledelsens perspektiv er ressourcepersonerne centrale fordi de på et praktisk plan kan formidle skolens pædagogiske og didaktiske tænkning til skolens øvrige lærere. Ledelsen kan formulere strategier og visioner og formidle dem til lærerne, men det er ressourcepersonerne der skaber forbindelsen mellem teori og praksis og handler i overensstemmelse med de overordnede faglige og pædagogiske mål og strategier. En ledelsesrepræsentant konstaterer at ressourcepersonerne kan fungere som en legemliggørelse af skolens pædagogiske grundlag.

Det er ledelsens mål at alle lærere skal være parate til at sparre med deres kolleger, og det er ledelsens vurdering at skolen er nået langt i denne proces. I dag er der i høj grad fokus på hjælp til selvhjælp inden for skolens egne rammer. Ressourcepersonernes viden spreder sig ifølge ledelsen som ringe i vandet inden for organisationen. Det er ligeledes ledelsens vurdering at teamsamarbejde giver nye muligheder for at gøre brug af ressourcepersonernes kompetencer, og ledelsen

peger desuden på at der er en høj grad af sammenhæng mellem brugen af ressourcpersoner og lærernes trivsel og arbejdsmiljø. En repræsentant for skoleledelsen konstaterer: "Når folk får mere ansvar og flere kompetencer, trives de."

3.1.2 Samarbejdskultur

Ledelsen karakteriserer skolens kultur som præget af en meget stærk "vi-følelse". Lærerne har ifølge ledelsen bevidst valgt at arbejde netop på denne skole og at påtage sig at undervise en elevgruppe som byder på store udfordringer. Ledelsen fremhæver at skolens elevgrundlag har stor betydning for at samarbejds-kulturen er opstået. Det er nødvendigt for lærerne at arbejde sammen og benytte alle ressourcer hvis opgaverne skal lykkes. En ledelsesrepræsentant forklarer at skolens elevgrundlag på sin vis gør det nemmere at være ressourcperson. Der er sociale og faglige udfordringer i alle klasser, og det opleves derfor som en kollektiv opgave at undervise på skolen, mener ledelsesrepræsentanten:

Nogle gange er det lidt nemmere at være på Rådmandsgade end så mange andre steder fordi det hos os er bydende nødvendigt at arbejde sammen, det er bydende nødvendigt at trække alle de ressourcer ind vi har, fordi der er et gabende behov. Jeg tror nogle gange det er sværere et sted hvor der bare er et lille hjørne af nogle der har det svært. Hos os der er det den store gruppe, så vi er nødt til at være meget kollektive og fælles om det her.

Lærerne er enige i denne vurdering. De karakteriserer sig selv som ildsjæle der brænder for arbejdet på skolen. Lærerne vurderer at der er mange samarbejdsrelationer og en høj grad af videndeling på skolen, og de mener desuden at ressourcpersonerne har betydning for samarbejds-kulturen. Lærerne oplever kulturen som præget af nysgerrighed og imødekommenhed og konstaterer at man som lærer på Rådmandsgades Skole "ikke bare får lov til at gå op og lukke sin dør".

Også ressourcpersonerne selv vurderer at lærerne generelt er meget åbne i forhold til at gøre brug af skolens ressourcpersoner. I kredsen af ressourcpersoner er der udbredt enighed om at det generelt ikke er svært at samarbejde. Ressourcpersonerne konstaterer dog at der er væsentlige forskelle i efterspørgslen på de forskellige funktioner. Ligeledes er der forskel mellem på den ene side lærernes efterspørgsel på konkret hjælp eller aflastning i forhold til enkeltelever eller grupper af elever og på den anden side efterspørgslen på en forebyggende indsats. Der er meget stor efterspørgsel på AKT i form af aflastning og generelt lidt mindre efterspørgsel på forebyggende AKT-arbejde i klasserne eller på vejledning fra læsevejlederne. Årsagen er blandt andet at forebyggende aktiviteter kræver en større indsats fra lærerne. En AKT-vejleder forklarer om denne balance:

Det er jo også noget med at hvis man henvender sig til en AKT[-vejleder, red.], så er det for at få aflastning, hvorimod hvis man henvender sig til en læsevejleder, så kan det måske godt komme til at betyde lidt ekstraarbejde.

Fle ressourcpersoner vurderer at lærerne generelt har travlt, og at de oftere efterspørger ressourcpersoner når de er pressede og har brug for særlig støtte.

3.1.3 Procedurer for brug af ressourcpersoner

Generelt understreger lærerne at de ikke bruger alle ressourcpersoner lige meget: De funktioner der som fx læsevejledere og AKT-vejledere har været på skolen i lang tid, bruger de ofte og meget. Disse to funktioner er blevet integreret i hverdagen. Nyere funktioner, fx evalueringsvejledere og it-vejledere, bruger lærerne i mindre grad fordi de endnu ikke helt ved hvordan de skal bruge dem. En nyuddannet it-vejleder oplever at det er vanskeligt at definere rollen som vejleder. Ledelsen påpeger tilsvarende at det har taget nogle år at nå frem til en god organisering af AKT-indsatsen og læsevejledningen, og at skolen ikke er nået så langt med it- og evalueringsvejledningen. Med hensyn til it-vejledning har skolen indtil videre forsøgt sig med åben kontortid hvor lærerne kunne opsøge vejledning. It-vejlederne blev imidlertid ikke brugt i tilstrækkelig grad, og der er nu fokus på at de fremover skal være mere opsøgende, dvs. at de selv skal "prikke lærerne på skuldrene", og dette mener lærerne generelt er en god ide.

Lærerne vurderer at det tager tid at vænne sig til at ressourcepersonerne er til rådighed, og derfor er det godt at ressourcepersonerne selv er opsøgende i starten. En lærer formulerer denne strategi på følgende måde: "Vejlederne skal sælge deres varer før man ved hvad man kan købe."

Generelt sætter lærerne pris på at der på skolen er udarbejdet skriftligt materiale om vejledningsfunktionerne – dels i form af en mappe der giver overblik over alle funktioner, dels i form af skemaet "Hvis du er bekymret" som angiver hvem lærerne skal henvende sig til med hvilke typer af problemer. Brugen af ressourcepersoner er ifølge lærerne præget af overskuelighed og tilgængelighed. Ressourcepersonerne omtales som imødekommende: "Her bliver alt taget seriøst, og man bliver godt modtaget."

Især omtales mulighederne for at få AKT-støtte positivt. Lærerne oplever at der ofte opstår akutte situationer hvor det er nødvendigt at kunne hente bistand, og de vurderer at det er nemt at få adgang til denne hjælp. AKT-vejlederne opleves som tilgængelige og fleksible. Lærerne lægger dog også vægt på den forebyggende brug af AKT-vejledning og muligheden for at få pædagogisk sparring hos AKT-vejlederne. Lærerne oplever generelt AKT-forløb i klasserne som meget brugbare og sætter pris på at de kan søge hjælp både i forhold til elever og i forhold til deres egen rolle i undervisningen. Der er afsat mange ressourcer til AKT-vejledning på skolen, og lærerne oplever at de alle bliver brugt.

Lærerne har primært kontakt med specialcentret og de ressourcepersoner der er knyttet hertil, i forbindelse med test, men koordinatoren for specialcentret bliver også brugt som støtte i forbindelse med indstillinger til pædagogisk-psykologisk rådgivning (PPR) eller som sparringsmulighed når lærere er bekymrede for enkeltelevers faglige udvikling.

Læsevejledningen har fokus på lærernes læseundervisning, fx arbejdes der med observation af læseundervisningen og støtte i forhold til planlægning af undervisningen i et samarbejde mellem læsevejlederen og den enkelte lærer eller et team. Læsevejlederne vurderer at de ikke altid bliver brugt optimalt, og at de til tider indtager en vanskelig rolle. Generelt vurderes det som nemmere at fungere som læsevejleder hvis målene for brug af læsevejledning er formuleret i årsplanerne. Lærerne oplever at de primært bruger læsevejlederne når de har et konkret behov for ideer til undervisningsforløb, og når læsevejlederne deltager i teammøder. Dette sker nogle gange om året, og lærerne sætter pris på at læsevejlederne er opsøgende på denne måde. De vurderer at de har meget glæde af læsevejledningen.

Med hensyn til sprogcentret er der tale om at timerne ligger i klasserne, og der er ikke afsat timer til egentlig vejledning. Lærerne opsøger kun meget sjældent dansk som andetsprogs-vejlederne med akutte problemstillinger.

3.2 Organisering af ressourcepersonerne

Rådmandsgades Skole har organiseret en række fora hvor interne og eksterne ressourcepersoner mødes. Dette afsnit fokuserer på fire centrale fora og/eller aktiviteter. Det drejer sig om:

- Vejlederforum
- klassekonferencer
- Koordineringskonference
- Åben Skole.

3.2.1 Vejlederforum

Skolens ledelse nedsatte i 2008/09 et vejlederforum der har til opgave dels at skabe sammenhæng mellem de forskellige vejledningsfunktioner og dermed optimere ressourcerne, dels at medvirke til at udvikle skolens brug af ressourcepersoner. I vejlederforummet deltager skolens fire koordinators for henholdsvis læsevejledningen, sprogcentret, specialcentret og AKT-teamet. Skolens evalueringsvejleder og it-vejledere har ikke hidtil deltaget i forummets arbejde, men det er hensigten at disse funktioner på længere sigt ligeledes skal inddrages.

Rådmandsgades Skole blev i august 2007 lagt sammen med Heimdalsgades Overbygningskole, og der var derfor behov for at etablere en fælles forståelse blandt resourcepersonerne og for at øge kendskabet til hinanden. Det handlede om at få det samlede lærerkollegium og særligt skolens resourcepersoner til at føle sig som et team.

Når man har mange tiltag i gang, så fungerer de ofte som øer. Opgaven var her: Hvordan får vi de indsatser til at spille sammen, hvordan får vi optimeret de ressourcer vi har? Det er blandt andet ved at vi får et bedre kendskab til hinanden og hinandens kompetencer og på den måde kan vejlede hinanden og kollegerne til hvordan vi udnytter ressourcerne bedst.

Det er koordinatorens vurdering at de gennem møderne i vejlederforummet blev opmærksomme på hvordan de blev brugt forskelligt på de to skoler, og på forskelle mellem de enkelte funktioner. Et led i denne proces var at alle resourcepersonerne beskrev deres egen rolle og funktion både mundtligt og skriftligt.

Forummet udarbejdede en procedure for hvordan lærerne kan inddrage skolens resourcepersoner i deres arbejde. Hensigten var at give lærerne overblik over mulighederne for at få hjælp på de forskellige klassetrin.

Vi startede med et mål om at vi gerne ville gøre noget så lærerne kunne bruge os bedre. Vi ville gerne give dem noget som de kunne bruge i forbindelse med deres årsplaner: "Det er lige præcis det her du skal tage fra læsevejledningen eller AKT-delen eller sprogdelen. Det er det du skal arbejde med i løbet af året og skrive ind i din årsplan." Så det blev synligt for dem.

Der blev i skoleåret 2008/09 på den baggrund udarbejdet to produkter. Dels en mappe som med udgangspunkt i hver enkelt funktion beskriver hvilke typer af aktiviteter og forløb en lærer kan eller forventes at kunne inddrage i planlægningen og/eller i gennemførelsen af undervisningen. Dels en årsplansskabelon som bliver brugt af årgangsteamene i deres planlægning af det kommende års undervisning. Årsplansskabelonen indeholder alle de aktiviteter og forløb der skal eller kan indgå i løbet af året ud over den almindelige undervisning, fx angives tidspunktet for test og klassekonferencer. Intentionen med dette arbejde har været at gøre det lettere for lærerne at udarbejde årsplaner og at øge brugen af resourcepersoner ved at lærerne skal tage stilling til hvordan resourcepersonerne passer ind i årsplanlægningen. Vejlederforummet præsenterede årsplansskabelonen for resten af lærerkollegiet i pædagogisk råd, og den blev positivt modtaget. Ledelsen vurderer at lærerne oplever det som mere troværdigt at det er de personer lærerne senere skal arbejde sammen med, der præsenterer de nye ideer, og ikke ledelsen. Generelt er det ledelsens vurdering at lærerne oplevede det som en stor hjælp og som en støtte der betyder at lærerne i de enkelte team ikke skal opfinde alting selv.

Set fra resourcepersonernes perspektiv er det en fordel at det er ledelsen der stiller krav til de øvrige lærere om at årsplansskabelonen skal udfyldes. Skolens ledelse har formuleret det som et krav at alle team skal benytte sig af nogle af de forskellige muligheder som årsplansskabelonen lægger op til: Nogle aktiviteter og forløb er obligatoriske, mens andre i højere grad kan vælges af det enkelte team. Det er fx defineret som en obligatorisk opgave at beskrive hvordan lærerne og teamene vil arbejde med læsning og med dansk som andetsprog på de forskellige klassetrin, ligesom det er formuleret som et krav at der gennemføres et ugentligt klassemøde på alle årgange.

Set fra resourcepersonernes perspektiv har lærernes arbejde med årsplanerne den fordel at resourcepersonernes rolle og inddragelse på forhånd overvejes og planlægges af lærerne i teamet. Det betyder fx at når en læsevejleder skal vejlede et team, har teamlærerne allerede gjort sig overvejelser om brugen af læsevejledning, og "de ved hvor de vil hen," som en læsevejleder udtrykker det.

Vejlederforummet har ikke haft nogen møder i andet halvår af 2009, men planlægger at samles igen for på baggrund af skolens strategiske mål at formulere nye initiativer og indsatser. Forummet forventer at fokusere på holddeling på årgangene og på en øget grad af differentiering i un-

dervisningen. Koordinatorerne vil desuden gerne arbejde med at udvikle et elektronisk handleplansredskab som ifølge deres vurdering kan kvalificere deres arbejde. I hverdagen er der ofte behov for samarbejde mellem ressourcpersonerne imellem, og et elektronisk redskab vil kunne skabe videndeling og et samlet overblik over hvilke initiativer og indsatser der er i gang i de enkelte klasser eller i forhold til enkelte elever. Ressourcpersonerne konstaterer at der i nogle tilfælde er overlap mellem fx læsevejledningen, specialcentret og sprogcentret. Ofte har elever eller klasser flere problemer af forskellig art, og ressourcpersonerne vil gerne kunne skabe et bedre overblik over hvad skolens andre ressourcpersoner foretager sig i en given sag. En læsevejleder forklarer at det fx kan være svært at gennemføre et læsetiltag i en klasse hvis der også er AKT-problemer i klassen. I et sådant tilfælde kan det være gavnligt med yderligere samarbejde og en øget grad af kommunikation mellem funktionerne.

3.2.2 Klassekonferencer

Rådmandsgades Skole har valgt at involvere en bred kreds af lærere og ressourcpersoner i de klassekonferencer der holdes hvert år på alle årgange. Alle parter, dvs. lærere, ressourcpersoner og ledelsen, vurderer det som meget positivt at der inddrages mange funktioner. I klassekonferencerne deltager alle lærerne i årgangsteamet, skoleledelsen, en AKT-koordinator, en funktionslærer i specialcentret, en læsevejleder, en psykolog, en funktionslærer i sprogcentret og skolens skolesocialrådgiver, ressourcelærer og sundhedsplejerske.

På konferencen drøftes eller nævnes alle elever på den pågældende årgang. Specialcentret har på forhånd foretaget læsetest, men på konferencen tages der ikke udelukkende udgangspunkt i test og læseresultater. I stedet anlægges et 24-timers-perspektiv på det enkelte barn. Hensigten med dette er samlet at drøfte adfærdsmæssige, faglige og sproglige vanskeligheder. Det er ledelsens vurdering at ressourcpersonernes tilstedeværelse er vigtig fordi de i kraft af deres faglighed kan være med til at forklare hvorfor en elev eller en klasse har nogle vanskeligheder på bestemte områder. Ofte er problemstillingerne tæt forbundet, og hensigtsmæssige løsninger forudsætter dermed et nært samarbejde mellem de forskellige ressourcpersoner. Skolelederen påpeger:

Hvis man ser isoleret på en læsefærdighed, så er det slet ikke sikkert man har fat i det det handler om. For hvis man har haft en forfærdelig morgen derhjemme den pågældende dag eller hver dag, så afspejler det sig i læseresultatet.

På konferencerne foretages der ikke egentlig sagsbehandling. Alle lærere og ressourcpersoner med relevant viden deltager i diskussionerne, og hvis der er problemer der skal tages hånd om, udpeges en tovholder som er ansvarlig for at føre sagen videre. Denne tovholder varetager også kontakten med fx forældre.

Konferencernes fokus er i høj grad de enkelte børns faglige og sociale udvikling og trivsel. Læsevejledning defineres som hørende til normalundervisning og til vejledning af lærere, og en læsevejleder vurderer på den baggrund at det ikke nødvendigvis er så væsentligt for læsevejlederne at deltage i konferencen. Hvis der er mange elever i en klasse der har svært ved at læse, kan det være pga. lærerens undervisning, men konferencen handler netop primært om eleverne. Læsevejlederne kan få relevante informationer, men oplever ifølge den pågældende læsevejleder ikke at de kan bidrage optimalt.

Lærerne er som tidligere nævnt tilfredse med ressourcpersonernes deltagelse i læsekonferencerne og mulighederne for at forbinde faglige og sociale problemstillinger direkte. De oplever dog ikke nødvendigvis at klassekonferencerne har fundet en optimal form idet de især finder det krævende at gennemgå alle elever på en årgang på en enkelt konference.

3.2.3 Koordineringskonference

Koordineringskonferencen holdes hver anden uge om 0.-6. årgang og hver anden uge om 7.-9. årgang. I konferencen deltager ledelsen, psykologen, AKT-koordinatoren, ressourcelæreren, integrationsmedarbejderen, funktionslæreren i specialcentret og UU-vejlederen. På konferencen behandles de sager og problemer som lærerne ikke kan løse i løbet af den daglige sparring med AKT-teamet, ressourcelæreren, specialcentret eller ledelsen. Skolens skriftlige materiale "Hvis du er bekymret" tydeliggør over for lærerne hvem de skal henvende sig til med forskellige typer af

problemer, fx hvis de er bekymrede for en elevs trivsel i hjemmet eller i fritiden i øvrigt, eller hvis de har faglige bekymringer, AKT-relaterede bekymringer eller bekymringer for om en elev er indblandet i kriminalitet eller misbrug.

Lærerne henvender sig som regel mundtligt til de respektive ressourcepersoner som efterfølgende tager sagen op på konferencen. Ressourcepersonerne beder her lærerne om at uddybe hvordan de hidtil har forsøgt at løse problemet. Ledelsen betoner at den mundtlige kommunikation er tilstrækkelig og meget hensigtsmæssig fordi kommunikationsvejen dermed forbliver hurtig, smidig og fleksibel. Ledelsen understreger at ingen lærere bliver afvist, selvom de kommer på det forkerte tidspunkt eller til den forkerte person. De oplever ressourcepersonerne som meget fleksible.

Ledelsen forklarer at hvis det på konferencen vurderes at en sag skal føres videre, fx i form af en underretning eller en udredning, får lærerne at vide hvad de kan gøre i mellemtiden. Der udpeges en tovholder, og der udarbejdes en handleplan. Ledelsen vurderer at de børn der diskuteres på konferencen, ofte er vanskelige at rumme i klassen, og at det derfor er en hjælp for lærerne at andre tager hovedansvaret for sagen så lærerne ikke efterfølgende står alene med ansvaret for barnet.

3.2.4 Åben Skole

Endelig har Rådmandsgades Skole udviklet en metode til tværfagligt samarbejde med eksterne ressourcepersoner. Der er tale om en udvidet form for samarbejde mellem skolens ressourcepersoner og eksterne ressourcer som har forældresamarbejdet i centrum. Skoleledelsen fremhæver at projektet i høj grad handler om tidlig forebyggelse og om at understøtte familieressourcerne. Dette sker ud fra en antagelse om at hvis børn ikke får maksimal støtte af deres forældre, afspejles det i elevernes faglige resultater. Baggrunden for dette initiativ er desuden at skole-hjem-samarbejdet ofte er vanskeligt for lærerne at varetage når der er mange elever med sociale problemer.

I Åben Skole samles en aften hver 14. dag skolens ressourcepersoner, en socialrådgiver med myndighedskompetence, en psykolog, fritidskonsulenter og skoleledelsen. Forældre inviteres til at deltage i temamøder, og der holdes samtaler mellem lærere, forældre og ressourcepersoner. Ud fra en ide om at skolen af mange forældre opleves som et neutralt og ufarligt sted, forsøger skolen at etablere en tryk ramme som forældrene får lyst til at opsøge. Der er desuden mulighed for at få et gratis måltid og eventuelt selv at bidrage med frivillig arbejdskraft. De møder som holdes med forældrene, koordineres ofte af skolens ressourcepersoner. Møderne holdes meget fleksibelt, dvs. at hvis man fx i løbet af en samtale afdækker nye behov eller problemstillinger, er der mulighed for med det samme at inddrage en psykolog eller en fritidskonsulent for derefter at fortsætte mødet med en ny personkreds. Gennem Åben Skole skabes der direkte kontakt mellem forældre og ressourcepersoner, og det betyder ifølge en ledelsesrepræsentant "at ressourcepersonerne bliver brugt på en ufarlig måde af forældrene som får løst nogle problemer som nogle gange er banale, men fylder rigtig meget i deres liv".

Lærerne vurderer Åben Skole som et positivt initiativ og som et godt dialogredskab i forældresamarbejdet. I stedet for at indkalde forældre til møder og være nødt til at gå gennem vanskelige arbejdsgange kan lærerne bede dem om at komme til Åben Skole. Konceptet er bygget op om et ønske om at gå i dialog med forældrene, og det gør arbejdsgangene kortere og mere præcise. Lærerne har erfaring med at forældrene også kommer til disse åbne møder for at komme i dialog med hinanden og skabe nye netværk.

3.3 Synergi og samspil mellem ressourcepersoner

Som det fremgår af ovenstående, er der etableret samarbejde mellem sprogcenter, læsevejledning, AKT-team og specialcenter i vejlederforummet og imellem psykolog, AKT-koordinator, ressourcepersoner, integrationsmedarbejder, funktionslærer i specialcenter og UU-vejleder i regi af koordineringskonferencen. Skolens it-vejledere indgår ikke på nuværende tidspunkt i egentligt samarbejde med andre ressourcepersoner på skolen. Der er potentiale for samarbejde med skolebibliotekarerne og med læsevejlederne, men samarbejdet fungerer endnu ikke. Det er ledelsens vurdering at der er behov for at styrke brugen af it-vejledere. Deres samarbejde med bibliotekarerne

skal finde en hensigtsmæssig form, og generelt skal bibliotekets rolle styrkes på skolen. Skolen har en evalueringsvejleder i matematik som den deler med en anden skole, men denne model har ikke fungeret optimalt.

Skolens it-vejledere og skolebibliotekarer har ikke på nuværende tidspunkt samme direkte fokus på vejledning af lærerne som læsevejlederne. Der er dermed stor forskel på vægtningen af opgaverne inden for funktionerne. Set fra læsevejledernes perspektiv er der et klart potentiale for samarbejde som bør udfoldes fremover.

Samarbejdet mellem AKT-indsats og læsevejledning er ifølge en læsevejleder frugtbar fordi det gør det muligt samtidigt at være opmærksom på det faglige og det sociale miljø i klassen. AKT-vejlederne kan være med til at finde forklaringer på at der fx ikke foregår læring trods læseforløb. Det er ressourcepersonernes vurdering at de hver især anlægger forskellige perspektiver på undervisningen og har til opgave at forholde sig til særlige dele af undervisningen, og det kan være en fordel at samle disse perspektiver for at få en fælles forståelse af hvad der foregår i undervisningen i en given klasse.

Samarbejdsrelationerne på skolen er dermed forankret i de fora der er nævnt ovenfor, men de udfoldes i helt konkrete samarbejder i klasserne, fx er der på nuværende tidspunkt samarbejde mellem AKT-teamet og sprogcentret i en 3.-klasse hvor der er mange problemer.

Alle parter fremhæver samarbejdet mellem ressourcepersonerne som meget væsentligt. Det gælder i forhold til både klassekonferencerne, Åben Skole, koordineringskonferencen og det daglige arbejde på skolen. Lærerne fremhæver fx at ressourcepersonernes tilstedeværelse på klassekonferencerne og i Åben Skole betyder at lærerne har en direkte kommunikationsvej til ressourcepersonerne idet der ikke er nogen mellemlid. Derved undgår man ventetid, og det er godt for alle parter – både lærere, forældre og elever. For eleverne betyder det at sagsgangen er kortere, og at hjælpen kommer her og nu. Og samarbejdet betyder også at der er tale om en samlet indsats – man ser ikke kun et barn der ikke kan læse, men også i nogle tilfælde et barn der ikke trives hjemme. Det udvidede fokus kan være med til at forklare årsagen til problemet. For forældrene betyder det tværfaglige samarbejde at de kan se at skolen tager problemet alvorligt, og at de ikke kontaktes af forskellige ressourcepersoner samtidig.

Set fra et ledelsesperspektiv er samarbejdet mellem ressourcepersonerne med til at skabe en fornemmelse af sammenhæng for forældrene så skolen ikke opfattes som en stor fragmenteret institution og i forhold til lærerne er det ledelsens vurdering at det skaber mindre stress når der etableres synergi og samspil mellem skolens vejledere.

3.4 Fremadrettede perspektiver

Flere af skolens ressourcepersoner forventer at der fremover vil komme en højere grad af faglig fokusering i klasserne og øget fokus på undervisningen. Med det fokus der nu er på teamsamarbejdet, forventer man at de enkelte team fremover vil udvikle en langt højere grad af videndeling om hvad der fungerer godt i undervisningen. Ledelsen vil sammen med vejlederforummet arbejde videre med at udvikle årsplanlægningsarbejdet, og som en tilføjelse til skolens øvrige ressourcefunktioner vil skolen næste år uddanne en undervisningsvejleder. Ledelsen forventer dermed at der fremover vil være øget fokus på selve undervisningen. Ledelsen peger desuden på at it-vejledningen skal fungere bedre, at servicecentret skal være mere inspirerende, og at fagudvalgene skal udvikles til mere aktive fora på skolen.

Fremover skal der være øget fokus på tilrettelæggelsen af undervisningen – og dermed på undervisningsdifferentiering – så alle elever får et udbytte. Udfordringen er at finde løsninger så ressourcepersonerne i højere grad kan understøtte lærernes muligheder for at differentiere undervisningen når de har elever der skal undervises på meget forskellige niveauer. Der skal skabes et øget fokus på muligheder for holddeling så man hele tiden kan sikre sig at alle børn føler at de udvikler sig og ikke opgiver den faglige identitet og motivation. Elevgruppen på skolen kræver et stærkt fokus på trivsel og relationelle faktorer, og desuden kræves en konstant opmærksomhed på hvordan man kan fastholde motivationen for læring hos alle elever.

Ressourcepersonerne vurderer derudover at man skal blive bedre til at udnytte den samlede ressource – der er stadig potentiale til at udnytte ressourcerne og organiseringen af ressourcerne bedre. Det tværfaglige samarbejde kan forfines, og samarbejdet med socialforvaltningen kan udbygges.

4 Vesterbro Ny Skole

4.1 Skolens brug af ressourcepersoner

På Vesterbro Ny Skole er alle skolens ressourcepersoner samlet i skolens kompetenceteam hvor de udveksler ideer og erfaringer og udvikler kollegial støtte til og vejledning af lærerne i forbindelse med års- og elevplansarbejdet. Herudover er skolens it-vejleder og bibliotekar organiseret i et læringscenter hvor de har ansvar for blandt andet indkøb af undervisningsmidler.

Skolen råder over følgende ressourcepersoner: en AKT-vejleder, en læsevejleder, en matematikvejleder, en evalueringsvejleder i matematik, en evalueringsvejleder i naturfag, en skolebibliotekar, en it-vejleder, en sprogcenter-koordinator, en idrætskoordinator og en specialcenter-koordinator.

4.1.1 Et ledelsesperspektiv

På Vesterbro Ny Skole anses ressourcepersonerne som dem der er med til at skabe udvikling hos den enkelte lærer og på skolen overordnet set. Derfor ønsker man at styrke ressourcepersonernes rolle og skabe en kultur der gør det naturligt for lærerne at henvende sig til ressourcepersonerne for at få støtte og vejledning. For at opnå dette har ledelsen besluttet at ressourcepersonerne skal være opsøgende og udfarende så det bliver tydeligt for lærerne hvornår og hvordan de kan bruge vejlederne. Dermed vurderer ledelsen at det på et tidspunkt vil blive naturligt for lærerne selv at henvende sig til ressourcepersonerne. Alle de aktiviteter der er blevet sat i værk for at understøtte brugen af ressourcepersoner, har altså til hensigt at gøre skolens ressourcepersoner parate til at påtage sig denne opsøgende vejlederrolle.

Ressourcepersonerne skal understøtte det ledelsen betegner som lærernes kerneydelse, nemlig undervisningen. Det betyder at ressourcepersonerne skal fungere som støtte i almenundervisningen og derigennem være med til at udvikle den. En leder udtrykker det på følgende måde: "Både lærere og ressourcepersoner skal forstå at man ikke kun arbejder inden for sin egen klasse, men at man er en del af en helhed der tilsammen kan byde på noget rigtig godt."

For ledelsen er det vigtigt at skolens lærere ved at de altid kan få støtte og vejledning, og at vejlederne altid er tilgængelige. Dette skal være med til at skabe tryghed for lærerne i deres arbejde. En leder forklarer det på følgende måde: "Ressourcepersonerne skal skabe tryghed for lærerne om at de aldrig er alene – synliggøre at der findes en ekspertbistand som kan hjælpe dem videre."

4.1.2 Samarbejdskultur

Om samarbejdskulturen på skolen fortæller ledelsen at der blandt lærerne er en stor vilje til at samarbejde og videndele, men at det tætte kollegiale samarbejde primært findes i de enkelte team. Der er med andre ord ikke tradition for at skolens lærere samarbejder på tværs af team og årgange. Hvad angår videndeling og brugen af ressourcepersoner, vurderer ledelsen at skolens lærere især bruger ressourcepersoner som nyder respekt for deres rolle, funktion og faglighed. Herudover afhænger brugen af ressourcepersoner af ressourcepersonens måde at vejlede på, fx om de har en anerkendende tilgang til lærernes arbejde.

Hvad angår samarbejdskulturen på skolen, vurderer lærerne at de bruger hinanden meget mere end de måske selv er bevidste om. De forklarer at lærerne gerne opsøger hjælp hos hinanden, blandt andet fordi der ikke er en forventning om at alle kan klare alt. I denne sammenhæng vur-

derer lærerne at de ofte henvender sig til de nærmeste kolleger når de har behov for støtte og vejledning, og derfor ikke nødvendigvis henvender sig til den relevante ressourceperson.

Ressourcepersonerne vurderer at der generelt er større tradition for at samarbejde i indskolingen end på mellemtrinnet og i udskolingen. Dette skyldes blandt andet at der er en række formaliserede rammer der understøtter denne samarbejdskultur. Som et eksempel nævnes samarbejdet med eksterne parter.

4.1.3 Procedurer for brug af ressourcepersoner

Skolen har procedurer for at gøre brug af ressourcepersoner i forbindelse med klassekonferencer, men herudover er der ingen eksplícitte krav om at inddrage ressourcepersoner i andre sammenhænge. Ledelsen vurderer at der er stor forskel på i hvor høj grad de forskellige ressourcepersoner bruges, og især ser ledelsen en udfordring i forhold til at øge brugen af evalueringsvejlederen. Ledelsen mener at der er et udviklingspotentiale som indebærer at også ledelsen i højere grad bliver bevidst om hvordan evalueringsvejlederen kan bruges på skolen. Derimod oplever ledelsen at fx specialcentret i høj grad bliver brugt. Ledelsen vurderer at dette blandt andet skyldes at centret er veletableret og velkendt blandt lærerne. Ledelsen vurderer dermed at brugen af ressourcepersoner i høj grad hænger sammen med lærernes kendskab til de enkelte funktioner.

Hvad angår brugen af ressourcepersoner, vurderer også lærerne at nogle typer af ressourcepersoner benyttes oftere end andre, og især vurderes AKT-vejlederne at være en ressource de ofte kontakter. Blandt andet fordi de oplever at adgangen til denne ressource er let, og fordi de ved i hvilke situationer de kan gøre brug af AKT-vejlederne. Lærerne understreger i den forbindelse at de ser det som en fordel at de kan tage direkte kontakt til en ressourceperson uden at skulle gå gennem en leder eller at skulle udfylde formaliserede skriftlige ansøgninger. Nogle lærere forklarer at de ofte henvender sig til en ressourceperson i et frikvarter. Samtidig understreger de dog også fordelene ved at tale med ressourcepersoner inden for mere formaliserede rammer, fx i forbindelse med en aftalt vejledningssamtale. En sådan samtale giver mulighed for faglig fordybelse, hvilket ikke er tilfældet med en kort samtale i et frikvarter.

Ressourcepersonerne oplever også selv at der er stor forskel på i hvilken grad skolens lærere gør brug af deres vejledning. Ressourcepersonerne mener at det i denne sammenhæng ville være relevant at give lærerne et øget kendskab til hvordan de kan bruge vejledningen. I den forbindelse understreges det at et ydelseskatalog kunne være gavnligt da lærerne dermed let ville kunne se hvordan de kan bruge ressourcepersonerne. Enkelte ressourcepersoner forklarer at et sådant ydelseskatalog findes, men andre ressourcepersoner vurderer ikke at ydelseskataloget er så udbygget at det er anvendeligt for lærerne.

4.2 Organisering af ressourcepersonerne

Vesterbro Ny Skole har organiseret alle sine ressourcepersoner i et kompetenceteam. Herudover er der etableret enkelte centre som omfatter bestemte typer af ressourcepersoner. Blandt andet er der oprettet et specialcenter, et sprogcenter og et læringscenter.

På Vesterbro Ny Skole understøtter i alt fire centrale fora og/eller aktiviteter brugen af ressourcepersoner. Det drejer sig om:

- Kompetenceteam
- Klassekonferencer
- Læringscenter
- Speed dating.

4.2.1 Kompetenceteam

Til kompetenceteamet er der tilknyttet følgende ressourcepersoner: en AKT-vejleder, en læsevejleder, en matematikvejleder, en evalueringsvejleder i matematik, en evalueringsvejleder i naturfag, en skolebibliotekar, en it-vejleder, en sprogcenter-koordinator, en idrætskoordinator og en specialcenter-koordinator. Ledelsens vision for kompetenceteamet er at det skal understøtte alle aktiviteter vedrørende undervisningen og være tydeligt, udfarende og initiativrigt.

Ledelsens ide med etableringen af kompetenceteamet var at det skulle skabe øget samarbejde på tværs af de enkelte ressourcefunktioner. For at understøtte denne udvikling var det væsentligt at samle samtlige ressourcer i ét forum, hvilket ville skabe et større kendskab til ressourcepersonernes funktioner og roller og dermed tydeliggøre nye mulige samarbejdsrelationer. For at skabe denne bevidsthed om hinandens funktioner skulle hvert kompetenceområde ved det første møde notere fem punkter som de mente hørte til deres kompetencer. Disse punkter skulle de fremlægge for hinanden, og allerede her oplevede lederne at det blev tydeligt for ressourcepersonerne hvordan de kunne bruge hinanden.

Ressourcepersonerne oplever generelt at kompetenceteamet stadig er i en "ide- og opstartsfasen" og endnu ikke er nået til selve implementeringsfasen. De oplever med andre ord endnu ikke at kompetenceteamet har skabt grobund for nye reelle samarbejdsrelationer. De vurderer at de stadig er i færd med at blive bevidste om hvordan de kan bruge hinanden. De ser dog kompetenceteamet som et oplagt forum for en række relevante diskussioner der på længere sigt vil kunne skabe udvikling på skolen. Blandt andet anser de kompetenceteamet som et oplagt forum for at diskutere deres rolle som vejledere. Rollen som vejleder anses som det der binder dem sammen, og er derfor et oplagt diskussionsemne for kompetenceteamet. På længere sigt vurderer ressourcepersonerne desuden at kompetenceteamet kan bruges til at lette lærernes hverdag, blandt andet pga. de nye samarbejdsrelationer som kompetenceteamet skaber. En ressourceperson siger følgende: "Måske man kan finde nogle lettere arbejdsgange der også letter det for lærerne sådan at man ved at der er et sted hvor man kan henvende sig med et problem."

For at kompetenceteamet skal kunne fungere på denne måde, kræver det dog at det har en synlig vision, struktur og progression, og dette oplever ressourcepersonerne endnu ikke at der er skabt. En ressourceperson omtaler det sådan: "At mødes fire gange om året og sidde her en time kan jeg ikke se nogen mening med."

På trods af at nogle ressourcepersoner kan se fordelene i at samle alle ressourcer i ét team, understreger flere ressourcepersoner dog at det opleves som en meget stor gruppe og at alle funktioner ikke nødvendigvis passer sammen, blandt andet fordi vejlederne har forskellige fokusområder. En ressourceperson formulerer det på følgende måde: "Når det er for stort, er der en risiko for at det bliver for uvedkommende."

En ressourceperson foreslår derfor at skolen i stedet skulle bruge kompetenceteamet som et forum til at skabe udviklingsprojekter hvor forskellige funktioner inddrages i forskellige sammenhænge. Herigennem ville man kunne tilrettelægge undervisningsforløb der på forskellig vis inddrager de forskellige typer af kompetencer.

Også lærerne har en positiv tilgang til kompetenceteamet. Dog understreger de at de ikke har fuldt kendskab til hvad kompetenceteamet foretager sig.

4.2.2 Klassekonferencer

Klassekonferencer holdes en gang om året og tager blandt andet afsæt i matematik- og læsetest. Klassekonferencerne varer typisk 1½ time, og ofte udvælges en gruppe elever som man i særlig grad diskuterer.

I klassekonferencerne deltager en vejleder fra sprogcentret og specialcentret, en AKT-vejleder, en læsevejleder og en matematikvejleder. Herudover deltager repræsentanter for ledelsen og den pågældende klasses lærere. Ifølge lærerne giver det god mening at de nævnte ressourcepersoner inddrages i klassekonferencerne, og det anses som positivt at både vejledere med et fagligt fokus og vejledere med et socialt fokus er repræsenteret. Ofte kan elevens problem ikke karakteriseres som udelukkende af faglig eller social karakter, men rummer begge elementer, hvorfor det er relevant med begge typer af vejledere. Deltagelsen af de forskellige funktioner og ressourcer giver mulighed for at "tale hele vejen rundt om eleven," vurderer lærerne. På baggrund af denne dialog skabes der overblik over hvilke tiltag der allerede er igangsat, og hvilke der skal iværksættes over for de enkelte elever og den enkelte klasse.

Klassekonferencerne opleves af flere ressourcpersoner som et godt udgangspunkt for at formidle viden og indsigt til andre, blandt andet fordi det på konferencerne anses for legitimt at påtage sig rollen som vejleder, og fordi der her skabes naturligt afsæt til den videre vejledning. At klassekonferencerne understøtter samarbejdet mellem ressourcperson og lærer, understreger lærerne også. De anser klassekonferencen som et forum der er velegnet til en etablering af dialog mellem parterne.

Derudover beror lærernes positive vurdering af ressourcpersonernes deltagelse i konferencerne blandt andet på at ansvaret for de efterfølgende handlinger og aktiviteter bliver fordelt med det samme.

4.2.3 Læringscenter

Læringscentret består af it-vejlederne og bibliotekaren og har til formål blandt andet at vejlede i forhold til indkøb af undervisningsmaterialer, at arrangere elevudstillinger og at informere om relevante aktiviteter uden for huset.

Fle ressourcpersoner oplever at læringscentret stadig er i sin idfase, og at centret endnu ikke støtter op om de nævnte aktiviteter, blandt andet fordi ressourcpersonerne ikke oplever at have tid til at løfte de mange forskelligartede opgaver. Heller ikke samarbejdet mellem it-vejlederne og bibliotekaren opleves som etableret, hvorfor ressourcpersonerne fortsat ser meget udviklingspotentiale i at skulle løfte de forskellige typer af opgaver der er lagt op til.

Også lærerne vurderer at læringscentret endnu ikke adskiller sig markant fra dets tidligere funktion som bibliotek. Ledelsens vision med læringscentret er at flere ressourcpersoner skal inddrages i centrets arbejde, blandt andet skolens læsevejleder og matematikvejleder. Det skyldes blandt andet at mange undervisningsmidler i dag er digitale, hvorfor det giver god mening at skabe en samarbejdsrelation mellem fagvejlederne og it-vejlederne.

4.2.4 Speed dating

Speed dating var en af de aktiviteter der blev igangsat i forbindelse med de første møder i kompetenceteamet. Formålet med speed dating var at der skulle skabes et forum hvor ressourcpersonerne kunne fortælle skolens øvrige lærere om deres kompetencer og om deres funktion og rolle som vejledere. Speed dating-aktiviteten skulle dermed understøtte ressourcpersonernes selvforståelse som opsøgende. Man besluttede derfor at de forskellige ressourcpersoner skulle præsentere hver deres specifikke funktion for samtlige af skolens lærere der gruppevis roterede mellem de forskellige ressourcpersoner. På den måde blev der skabt overblik over på hvilken måde og i hvilke sammenhænge lærerne kunne gøre brug af skolens særlige ressourcer.

Både ledere, ressourcpersoner og lærere oplevede denne speed dating som en succes. Ressourcpersonerne understreger hvordan aktiviteten gjorde det legitimt for dem at fortælle om deres funktion uden at have oplevelsen af at være påtrængende eller anmassende. Lærerne oplevede det som et godt udgangspunkt for at skabe overblik over de forskellige funktioner. Blandt andet siger en lærer: "Jeg opdagede da nogle som kunne tilbyde mig noget jeg ikke selv havde tænkt på."

Ressourcpersonerne påpeger at speed dating fint kunne være en tilbagevendende tradition, blandt andet i forbindelse med introduktionen til nye lærere, men også fordi deres funktioner som vejledere kontinuerligt og hurtigt forandrer sig. Ressourcpersonerne understreger i den sammenhæng at speed dating også kunne indføres i samarbejdet med eksterne parter. At speed dating har haft betydning for mængden af henvendelser, er ressourcpersonerne heller ikke i tvivl om. En ressourcperson beskriver det på følgende måde: "Der er mange der efterfølgende er kommet hen og har sagt: 'De dér materialer, må jeg ikke lige se dem?'"

4.3 Synergi og samspil mellem ressourcpersoner

Ledelsens strategi er at der skal skabes så mange samarbejdsrelationer som muligt mellem de forskellige ressourcpersoner da relationerne vil bidrage positivt til udviklingen af lærernes undervisningsaktiviteter og brug af undervisningsmidler. Ønsket om at skabe disse samarbejdsrelationer

præger dermed også mange af ideerne omkring skolens valgte organiseringsform og etablering af centre. Ressourcepersonerne vurderer at kompetenceteamet til en vis grad bidrager til at styrke samarbejdsrelationerne, og at det på sigt vil medvirke til at skabe samarbejde mellem de forskellige funktioner og ressourcer. På trods af en indledningsvis skepsis over for dannelsen af et kompetenceteam oplever ressourcepersonerne nemlig at de har gavn af det større kendskab til hinanden. Mange ressourcepersoner understreger dog at de fortsat oplever ikke at have tilstrækkeligt kendskab til hinandens funktioner, og konstaterer at de fortsat mangler viden om hinandens særlige ressourcer. Ressourcepersonerne understreger at speed dating-øvelsen også ville egne sig i kompetenceteamet så parterne bliver bevidste om hvordan de helt konkret kan gøre brug af hinandens ressourcer.

Nogle ressourcepersoner har allerede gjort sig overvejelser om hvilke samarbejdsrelationer der kunne være frugtbare. Her fremhæves samarbejdet mellem it-vejlederne og bibliotekaren og mellem læsevejlederen og matematikvejlederen. Endelig fremhæves også mulighederne for at styrke det eksisterende samarbejde mellem sprog- og specialcentret.

Flere ressourcepersoner kan se fordele ved at styrke samarbejdet mellem deres funktioner. Blandt andet siger en ressourceperson:

Jeg synes det kunne være rigtig godt hvis man kunne bruge hinanden til at lave nogle større tilbud som kunne komme hele lærerkollegiet til gode. Fx mellem it og læsning i læringscentret – en samlet pakke.

Andre ressourcepersoner vurderer at de allerede har etableret de samarbejdsrelationer som er relevante og meningsfulde for dem, og understreger i den sammenhæng at det kræver ressourcer i form af ekstra tid hvis der skal etableres nye samarbejdsrelationer. Flere anser det som vanskeligt at etablere et frugtbart samarbejde under de nuværende forudsætninger i arbejdet.

4.4 Fremadrettede perspektiver

I forhold til synergi og samspil understreger flere ressourcepersoner at de ikke oplever det interne samarbejde som det vigtigste i første omgang. Derimod oplever de det som mere relevant og præsent at skabe en kultur blandt skolens øvrige lærere for brug af ressourcepersonerne. Ressourcepersonerne vurderer derfor at det fremadrettet vil være relevant at fortsætte arbejdet med at synliggøre ressourcepersonernes funktioner for skolens lærere.

Da mange af de organisatoriske strukturer fortsat er nye og ifølge flere ressourcepersoner befinder sig i en "idefase", vurderer både ledelse og ressourcepersoner at det fremadrettet vil være relevant at forankre de forskellige centre og team i skolens virksomhed. Ressourcepersonerne lægger i den forbindelse vægt på at arbejdet i kompetenceteamet bliver gjort mere handlingsorienteret. Næste skridt i kompetenceteamet er at diskutere hvordan de forskellige ressourcepersoner både kan bidrage til arbejdet med skolens årsplaner men også deltage i planlægningen af hvordan de som ressourcepersoner selv kan inddrages i løbet af året. Det kræver at ressourcepersonerne gør sig klart hvordan de ser progressionen i et skoleforløb, herunder hvordan og hvornår i skoleårshjulet de kan bidrage med hver deres ressourcer. Herigennem skal der opbygges en fælles forståelse af hvordan ressourcepersonerne hver især kan bidrage til lærernes arbejde. Dermed kan ressourcepersonerne være med til at kvalificere udarbejdelsen af årsplanerne.

Også læringscentret vil få behov for at udvikle sig for at kunne løse de forskellige typer af opgaver der er lagt op til fra ledelsens side. Læringscentret skal dermed fremadrettet kunne danne ramme om nye typer af samarbejdsrelationer og undervisningsforløb der involverer forskellige typer af ressourcepersoner. Et samarbejde mellem it-vejlederne, læsevejlederen og matematikvejlederen nævnes blandt andet som en mulighed fordi dette fx vil kunne være med til at kvalificere skolens indkøb af undervisningsmidler.

Endelig anses fagudvalgsmøder som endnu et område der fremadrettet vil kunne bringe ressourcepersonernes kompetencer i brug. Ledelsen anser dermed fagudvalgsmøderne som et forum

hvor det er oplagt at inddrage ressourcepersonernes viden for blandt andet at kvalificere brugen af undervisningsmidler.

5 Katrinedals Skole

5.1 Skolens brug af ressourcepersoner

Katrinedals Skole har organiseret alle sine ressourcepersoner i et vejlederteam som har til formål at styrke den planlagte vejledning og tydeliggøre mulighederne for yderligere vejledning. Herudover er ressourcepersonerne placeret i to forskellige typer af centre: dels et Pædagogisk Center hvis team består af it-vejledere og skolebibliotekaren, og dels et Kompetencecenter der har fokus på børn med særlige behov (K-center), og hvor de tilknyttede ressourcepersoner er en AKT-vejleder, en vejleder fra specialcentret, en dansk som andetsprogsvejleder og ledelsen.

Skolen råder over læsevejledere, en matematikvejleder, evalueringsvejledere, it-vejledere, AKT-vejledere, specialundervisningslærere, lærere i dansk som andetsprog og en skolebibliotekar.

5.1.1 Et ledelsesperspektiv

Skoledledelsen igangsatte en forandringsproces i skolens organisering og brug af ressourcepersoner på skolen for ca. 2½ år siden. Ledelsens indtryk var at skolen var præget af at lærerne havde mange lektioner, at klassekvotienten var høj, og at der var ganske få tolærertimer på skolen. Det betød at lærerne stort set altid underviste alene, hvilket lærerne oplevede som en belastning. Skolen rådede imidlertid over flere ressourcepersoner, og ledelsen vurderede at det var væsentligt at præcisere og tydeliggøre over for lærerne at ressourcepersonernes primære formål var at lette deres arbejdspress. Skolelederen forklarer om denne strategi:

Vi startede med meget direkte at italesætte at man kun er noget som ressourceperson hvis læreren oplever det som en lettelse. Vi ville være meget tydelige om at man er i det mellemrum for at gøre det godt for lærerne.

Der var ligeledes stort behov for at tydeliggøre hvordan ressourcepersonerne kunne bruges, og hvor mange timer der var afsat til dette. Skoleledelsen anlagde dermed en strategi for en højere grad af gennemsigtighed i brugen af ressourcepersoner. Denne strategi indebar blandt andet en højere grad af skriftlig kommunikation om ressourcepersonernes arbejde. Hensigten var at signalere "at der ikke er noget der er hemmeligt, og ikke nogen der ejer noget". Det blev anset som en udfordring for skolen at små autonome enheder var blevet udviklet i tilknytning til enkelte funktioner. Ledelsen valgte at bryde denne autonomi og søge nye måder at organisere ressourcepersonernes arbejde på. I processen med at delagtiggøre alle lærere i ressourcepersonernes funktioner og roller og dermed sikre muligheder for styrket brug af disse spillede kommunikationen en vigtig rolle. Nøgleordene var gennemsigtighed, kommunikation og systematik.

Desuden peger skoleledelsen på at det er meget vigtigt at ressourcepersonernes arbejde også foregår sammen med børnene og ikke alene omfatter kollegial vejledning. Ledelsen præciserer at vejlederne skal være villige til at bidrage til undervisningen og være sammen med børnene. Det skal være tydeligt for lærerne at ressourcepersonerne også er til stede for børnenes skyld. Derfor betoner ledelsen at al vejledning skal planlægges og foregå i så tæt tilknytning til undervisningen som muligt. På skolen skelnes mellem vejledning og hjælp. Ved vejledning er der formuleret mål som der arbejdes ud fra, og der foretages en evaluering. Når lærere henvender sig til ressourcepersonerne med mere konkrete spørgsmål, defineres det ikke som vejledning, men som hjælp.

De nye strategier for brugen af ressourcepersoner på skolen blev konkret omsat i to nye organisatoriske fora: dels et vejlederteam og dels et K-center for børn med særlige behov.

5.1.2 Samarbejdskultur

Både ledelse og lærere er bevidste om at skolekulturen er påvirket af dels elevgrundlaget og dels rammerne for undervisningen på skolen. Ledelsen konstaterer at skolens elever er forholdsvis ressourcestærke, og at det har betydning for skolens ressourcer til undervisningen:

Vi er en skole som primært har meget velbegavede og velfungerende børn og meget ressourcestærke hjem. Andelen af børn med anden etnisk baggrund og med indlæringsvanskeligheder er meget lille her på stedet. Det betyder at vi ikke får ressourcer til at være to lærere i klassen.

Ledelsen karakteriserer skolens kultur som åben, men peger på at lærerne ikke får gavn af den uformelle videndeling som finder sted når flere lærere samarbejder om undervisningen i en klasse. Ledelsen konstaterer at mange lærere oplever at de ikke har kendskab til undervisningen i de øvrige klasser på skolen da de kun meget sjældent overværer hinandens undervisning. Der er dermed risiko for at skolen udvikler en kultur præget af såkaldt privatpraktiserende undervisning. Ledelsen peger imidlertid på at der er en åben grundstemning på skolen som betyder at lærerne fx oplever det som ufarligt at stille spørgsmål til andre læreres praksis. Der er en stor åbenhed over for at man kan gøre tingene på forskellige måder.

Ressourcepersonerne fremhæver skolens fagudvalg som meget velfungerende og som centrale fora for samarbejde og videndeling på skolen. Ifølge ressourcepersonerne er der en grundholdning som er præget af ønsket om og viljen til at dele viden, undervisningsmaterialer m.m. En ressourceperson udtaler: "Der er ikke noget der bliver holdt på. Der er ikke noget: 'Det må du selv finde ud af.'"

Ressourcepersonerne oplever ingen deciderede barrierer i forhold til at blive brugt som vejledere. Lærerne er generelt interesserede og åbne. Udfordringen har snarere været at sikre en højere grad af overblik, synlighed, struktur og dokumentation. Der hersker generelt respekt om vejledernes arbejde, og lærerne tager gerne imod ny viden.

Lærerne taler ligeledes generelt om en åben skolekultur med meget samarbejde, et miljø hvor man bruger hinanden og deler med hinanden. Nogle af de elementer som medvirker til at understøtte denne åbne kultur, er ifølge lærerne blandt andet K-centret, fagudvalgene og årgangsteamene. De er med til at skabe et øget samarbejde mellem lærerne indbyrdes og mellem lærerne og ressourcepersonerne og anses derfor som medvirkende til at styrke samarbejds-kulturen.

5.1.3 Procedurer for brug af ressourcepersoner

Lærerne omtaler brugen af ressourcepersoner positivt. De vurderer at det er blevet meget mere tydeligt for dem hvilke ressourcepersoner de kan trække på, og i forhold til hvilke aktiviteter ressourcepersonerne kan inddrages. Flere lærere nævner skolens skriftlige dokumenter som vigtige informationskilder. Dokumenterne skaber fælles forståelser, fælles systematik og fælles grundlag for brug af ressourcepersoner. En lærer tilføjer: "Det er ti gange nemmere at navigere i en struktur, vi har jo stadig frihed til at bestemme hvordan vi underviser."

Når lærerne skal have hjælp til arbejdet med elever med særlige behov, henvender de sig skriftligt til skolens K-center. Lærerne bruger et afkrydsningsskema som afleveres til koordinatoren for K-centret. Denne procedure vedrører støtte og vejledning i AKT og i dansk som andetsprog og specialundervisning.

I forhold til brug af skolens it-vejleder og bibliotekar skal lærerne rette henvendelse til teamet i Pædagogisk Center hvor teamlederen er ansvarlig for at uddele og prioritere arbejdsopgaver. Ofte forekommer det imidlertid at lærerne tager direkte kontakt til ressourcepersonen og dermed ikke benytter sig af den formaliserede adgang. Ifølge vejlederne fra Pædagogisk Center er der forskel på karakteren af de forskellige henvendelser. De direkte henvendelser fra lærerne omfatter ofte såkaldte "brandslukningsopgaver" hvor læreren har behov for akut hjælp. Disse henvendelser baserer sig ofte ikke på nærmere reflekterede overvejelser. Derimod oplever de at henvendelserne til teamet i Pædagogisk Center ofte omhandler læreres overvejelser om hvordan it-vejlederen kan inddrages i arbejdet med forskellige typer af undervisningsforløb. Det understre-

ges i den forbindelse at begge typer af henvendelser er relevante fordi vejledernes kompetencer dermed bringes i spil på forskellige måder. Herudover opleves "brandslukningsarbejdet" som en kontaktform der efterfølgende betyder at lærerne henvender sig igen.

Lærerne bruger desuden ressourcepersonerne i forbindelse med læse- og matematikkonferencer og årgangskonferencer. Læse- og matematikkonferencerne tager udgangspunkt i elevtest, og faste deltagere er den pågældende klassens dansklærer eller matematiklærer, ledelsen og læsevejlederen eller matematikvejlederen. Konferencernes fokus er elevernes testresultater og vurderingen af mulige tiltag i og uden for klassen. Lærerne vurderer dette som positivt:

Man går ikke derfra med en fornemmelse af at man er en rigtig dårlig lærer, det er ikke den fornemmelse. Man går derfra med en fornemmelse af at man har fået noget hjælp til at rette op på nogle ting som nogle af børnene har behov for at få rettet op på.

I årgangskonferencerne deltager samtlige lærere fra den pågældende årgang på skolen, og her er der fokus på sammenhænge mellem faglighed og trivsel. Lærerne karakteriserer disse konferencer som orienteringsmøder der sikrer at alle lærere har overblik over årgangens elever. Intentionen er at en AKT-vejleder skal deltage i konferencerne. Lærerne oplever at dette oftest sker når AKT-vejlederen på forhånd er involveret i forløb med elever fra årgangen.

Skolen har to evalueringsvejledere i dansk og matematik, og disse funktioner er udfyldt af henholdsvis skolens læsevejleder og skolens matematikvejleder så de begge varetager to funktioner. Ifølge evalueringsvejlederne er funktionerne i praksis integreret i de øvrige vejledningsfunktioner så evaluering er en dimension i den generelle læse- eller matematikvejledning. Lærerne på skolen skelner ikke mellem de to funktioner. Det vurderes positivt af både ledelsen og evalueringsvejlederne at funktionerne er tæt sammenkoblet på denne måde. Evalueringsvejlederne er knyttet til de respektive fagteam, og helt konkret arbejder fx læsevejlederen/evalueringsvejlederen i dansk med at kvalificere brugen af portfolio på udvalgte klassetrin. Skoleledelsen vurderer at evalueringsvejlederne ikke som sådan har til opgave at vejlede, og karakteriserer i stedet vejlederne som "den surdej der får tingene til at vokse". Denne strategi er formentlig usynlig for de fleste lærere, men ifølge skoleledelsen er det lykkedes at styrke evalueringskulturen ved at sætte fokus på arbejdet med tydelige mål for undervisningen. Matematikvejlederen/evalueringsvejlederen i matematik har fx styrket arbejdet med tydelige mål for matematikundervisningens elever gennem sin deltagelse i matematikfaggruppen. Skoleledelsen vurderer at de positive erfaringer med evalueringsvejlederne skyldes at vejlederne er ansat på skolen, og at deres funktion er tæt koblet til læse- og matematikvejledningen.

5.2 Organisering af ressourcepersonerne

Katrinédals Skole har organiseret en række ressourcepersoner i et vejlederteam. Herudover er der etableret et K-center med de ressourcepersoner der yder støtte til elever med særlige behov, og et Pædagogisk Centerteam med de ressourcepersoner der har ansvaret for alle undervisningsmaterialer, inkl. it og de vejledningsopgaver der hører under bøger, it og av.

Nedenfor beskrives de tre centrale fora på skolen. Det drejer sig som nævnt om:

- Vejlederteam
- K-center
- Pædagogisk Centerteam.

5.2.1 Vejlederteam

Vejlederteamet blev ifølge skoleledelsen oprettet fordi nogle vejledere oplevede at det var svært "at komme over tærsklen" som vejleder. Der kan ifølge ledelsen være tale om en form for blufærdighed som bedst fjernes hvis der etableres strukturer for vejledningen. Dermed kan der skabes tryghed i forhold til at tilbyde sig som vejleder. Derfor forsøger vejlederteamet at etablere et forum hvor man kan udveksle erfaringer om hvilke tiltag der fungerer, og hvordan man tackler rollen som vejleder.

Læsevejlederen/evalueringsvejlederen, en it-vejleder, en bibliotekar og matematikvejlederen/evalueringsvejlederen mødes i vejlederteamet tre gange om året. I vejlederteamet er der fokus på at sikre at alle får vejledning så ressourcerne ikke primært går til bestemte årgange. Konkret arbejder gruppen med en årsplan/et årshjul hvor vejledernes forskellige aktiviteter fordeles over skoleåret og på de forskellige årgange. Teamet har også arbejdet med at tydeliggøre de forskellige vejlederfunktioner over for skolens øvrige lærere. Det er fx sket gennem skriftlige beskrivelser. Der er blevet udarbejdet en håndbog som beskriver hvordan skolens lærere kan bruge vejlederne, og hvad vejlederne dermed helt konkret kan tilbyde.

Vejlederteamet har forsøgt at etablere en skriftlig procedure for brug af vejlederne. Intentionen var at lærerne skulle udfylde et skriftligt ansøgningsskema når de efterspurgte vejledning. Dette har imidlertid ifølge lærerne og ledelsen ikke fungeret optimalt, og derfor er det på nuværende tidspunkt stadig muligt for lærerne at henvende sig mundtligt til vejlederne.

5.2.2 K-center

K-centret mødes en gang om måneden, og deltagerne er repræsentanter for hvert af følgende områder: AKT, den faglige specialundervisning, dansk som andetsprog og ledelsen. Arbejdet i K-centret retter sig primært mod elever med særlige behov. I centret samles og koordineres skolens arbejde i forhold til børn med særlige behov. Alle informationer samles i elevmapperne, og det er dermed muligt for øvrige lærere at etablere overblik, fx når en lærer overtager en ny klasse.

Baggrunden for at opbygge dette center var ønsket om at skabe sammenhæng mellem de forskellige funktioner og at etablere en tydelig ansvarsfordeling. Endelig er det hensigten at K-centret skal fungere som et videntcenter som sikrer at der formidles viden mellem de forskellige funktioner. Man ønskede at ændre oplevelsen af at de forskellige funktioner fungerede som adskilte enklaver. En resourceperson siger:

Det var for at ophæve nogle af de enklaver der var som kørte deres eget løb. Nu arbejder vi sammen lige meget hvilken hat vi har på. Sætter eleverne i centrum og spørger: "Er det rigtig smart at de får otte vejledningstilbud på samme tidspunkt?" Nej, det er det måske ikke. Så vælger man hvad man sætter ind med først. I K-centret får man styr på hvad hinanden laver, og hinandens kompetenceområder, så man kan bakke hinanden op. Det er om der sidder og tager beslutningerne om hvad skal vi sætte ind med først – er det dansk som andetsprog, er det læsning eller AKT?

Når en lærer ønsker støtte til en eller flere elever, skal vedkommende bruge et særligt skema og afkrydse de behov vedkommende vurderer eleven har. Skemaet afleveres til koordinatoren for K-centret som derefter er ansvarlig for at overdrage lærerens ansøgning om støtte til rette vedkommende, hvilket blandt andet sikrer at både lærere, resourcepersoner og ledelse har overblik over hvem der er ansvarlig for de forskellige sager. Det betyder også at koordinatoren af K-centret er ansvarlig for at vurdere hvilke indsatser der skal iværksættes først i de tilfælde hvor læreren har anmodet om flere forskellige indsatser. Ofte vil man da starte med AKT-vejledning da det anses som en måde hvorpå man kan afdække problemets karakter.

Ressourcepersonernes vurdering er at nogle lærere på skolen finder den nye skriftlige procedure omstændelig og bureaukratisk, men der er også lærere som vurderer at proceduren medfører bedre overblik fordi de nu kun skal henvende sig ét sted. Proceduren sikrer at alle henvendelser registreres, og der er ikke længere sager der bliver glemt.

Den skriftlige procedure bruges i alle tilfælde, men suppleres ofte med en uformel samtale når læreren henvender sig for at få en vurdering af et konkret problem. Skemaet indeholder ikke en beskrivelse af sagen eller eleven, men indeholder et antal felter, og læreren kan dermed sætte kryds ved de områder der søges om støtte til. Hvis der på den baggrund fx igangsættes en AKT-indsats, går AKT-vejlederen i dialog med læreren om problemets karakter og iværksætter de konkrete aftaler om forløb m.m. Ofte vil AKT-indsatsen blive indledt med at AKT-vejlederen kommer i klassen og observerer, hvorefter man vurderer konkrete tiltag.

Ressourcepersonerne oplever at K-centret bidrager til at prioritere rækkefølgen af forskellige typer af indsatser over for eleverne så man undgår at en elev tilbydes undervisning i dansk som andetsprog, læseundervisning og AKT-vejledning samtidig. Ressourcepersonerne vurderer desuden at det tættere samarbejde har resulteret i mere målrettet og gennemtænkt kommunikation med forældrene.

Også lærerne oplever at K-centret har været med til at lette arbejdsgangene fordi mange af ressourcerne er samlet ét sted. "Man ved hvem der gør hvad," som en lærer udtaler. Lærerne fortæller at det tidligere har været vanskeligt at vide hvem de har skullet henvende sig til med forskellige spørgsmål, og her har K-centret bidraget til en højere grad af gennemsigtighed på området. Ofte udfylder lærerne ansøgningen om støtte i deres team, og hvis teamet er usikkert på hvilken type indsats eleven har brug for, kan lærerne henvende sig til en ressourceperson fra K-centret som hjælper med at foretage denne vurdering. Herudover oplever skolens lærere det som positivt at ressourcepersonerne i K-centret også er ansvarlige for kontakten med forældrene, blandt andet fordi "de ved hvilke ord man kan bruge, og hvordan man formulerer forskellige ting". En af lærerne udtaler i den forbindelse: "(...) der er nogle opgaver der er blevet løftet af mine skuldre". En anden lærer mener at det er en støtte i forældresamarbejdet, og siger: "De [ressourcepersonerne, red.] kommer som objektive, neutrale ressourcepersoner."

5.2.3 Pædagogisk Center

Teamet i Det Pædagogiske Center består af it-vejledere, skolebibliotekaren og lederen af det pædagogiske læringsmiljø. Hensigten med teamet er at samle kompetencerne ét sted og skabe et forum hvor ressourcepersonerne kan mødes for at fordele arbejdsopgaver, herunder at fordele forløb i forhold til lærerens årsplaner. Ressourcepersonerne i Pædagogisk Center er generelt tilfredse med at være samlet i et team. Blandt andet forklarer en ressourceperson at teamet understøtter deres fokus på skolens it-strategi. Derudover oplever de det som en fordel at have et fælles kontor hvor deres ting er samlet. Det konkrete fysiske sted er med til at definere og synliggøre dem som ressourcepersoner. Dermed er det tydeligt for lærerne hvilke ressourcepersoner der er tilknyttet Pædagogisk Center, og de ved hvor de skal henvende sig ved behov for støtte og vejledning.

Også lærerne understreger at de oplever teamet i Pædagogisk Center som en stor støtte. Blandt andet oplever de samarbejdet mellem it-vejlederne og skolebibliotekaren som relevant fordi deres arbejdsopgaver ofte hænger tæt sammen. Desuden oplever lærerne at teamet kan bruges i mange forskellige sammenhænge, fx i forbindelse med fagudvalgsmøder og bestilling af undervisningsmidler.

5.3 Synergi og samspil mellem ressourcepersoner

Generelt vurderer ressourcepersonerne at vejlederteamet allerede har været med til at skabe synergieffekter, blandt andet fordi de oplever at have fået større overblik, og fordi de forskellige aktiviteter er sat i system. Samtidig har vejlederteamet bidraget til en højere grad af videndeling, hvilket også opleves som et relevant udgangspunkt for at skabe synergi og samspil mellem de forskellige funktioner.

I Pædagogisk Center vurderer ressourcepersonerne at det fremadrettet vil være relevant at samarbejde med flere ressourcepersoner end dem der på nuværende tidspunkt indgår i teamet. Et samarbejde mellem bibliotekaren og læsevejlederne kunne ifølge teamet ligeledes være relevant da det ville kunne medvirke til at kvalificere skolens indkøb af bøger. Samtidig understreger teamet at eventuelle nye samarbejdsrelationer bør knyttes til konkrete forløb og projekter.

Ressourcepersoner og ledelsen vurderer at styrken ved K-centret er dannelsen af en fælles identitet og et mere professionelt fokus. Ressourcepersonerne oplever at centret har medført en bedre relation mellem de lærere der henvender sig for at få hjælp, og de lærere der løser opgaverne. Det vil yderligere medføre at et barn med særlige behov vil modtage den nødvendige hjælp og støtte. Ifølge ressourcepersonerne har det styrkede samarbejde i K-centret også haft positiv betydning for forældresamarbejdet. Blandt andet vurderer de at den øgede grad af systematik og gennemsigtighed har ført til gode dialoger med både lærere og forældre. Ledelsen vurderer at

den øgede grad af skriftlighed giver forældrene indtryk af at der er styr på tingene. Den klare formidling af formulerede mål for de forskellige forløb og indsatser vurderes ifølge ressourcerpersonerne positivt af flere forældre.

Samtidig understreger ressourcerpersonerne at det ville være muligt for dem at bruge hinanden i endnu højere grad, og at de ønsker at få yderligere inspiration til hvordan dette kan iværksættes. De er bevidste om at der er igangsat en proces der kan medføre en yderligere styrkelse af samarbejdet. En ressourcerperson siger følgende:

Det lyder simpelt at lave et K-center, men der er meget arbejde i at omorganisere en skolekultur. Måder at tænke på, forretningsgange. Det er gamle kulturer der får en på frakken og skal ud på den anden side.

De ressourcerpersoner der er tilknyttet K-centret, vurderer at der så småt er begyndt at opstå synergieffekter når de drøfter enkeltelever i K-centret. Fx kan en AKT-vejleder kvalificere specialundervisningen af elever med særlige diagnoser. Samtidig er det en væsentlig gevinst ved arbejdet at der etableres overblik som betyder at de forskellige indsatser kan prioriteres og eventuelt stoppes hvis de viser sig ikke at have nogen effekt.

5.4 Fremadrettede perspektiver

I forhold til at styrke brugen af ressourcerpersoner fremover understreger ledelsen at man indtil nu har været optaget af at opbygge en struktur og en organisering. Arbejdet med at give de forskellige team og centre et substantielt indhold er væsentligt fremover, ligesom det er væsentligt at sikre at ressourcerpersonerne får mulighed for ejerskab til de nye organiseringsformer.

Ledelsen har indtaget en central rolle og har efter eget udsagn brugt mange kræfter på at få skolens ressourcerpersoner i spil. Det er sket ved at sætte nye dagsordener for ressourcerpersonernes arbejde, ved at introducere nye organisatoriske løsninger og ved at give ressourcerpersonerne opbakning. I og med at ledelsen har igangsat denne proces, kunne man indvende at der dermed er risiko for topstyring. Fremover vil det være væsentligt at overlade mere ansvar til vejlederne og dermed styrke deres professionelle identitet. Ledelsen konstaterer at ansvaret skal gives tilbage til lærerne, men på en sådan måde at lærerne nu arbejder inden for tydelige rammer og ud fra en tydelig systematik.

Ressourcerpersonerne og ledelsen vurderer desuden at det fremover vil være væsentligt at skabe fokus på samarbejdet med eksterne parter. Ressourcerpersonerne konstaterer at der indtil videre primært har været fokus på skolens interne samarbejde, og at man endnu ikke har nået et fokus på de eksterne relationer. En ressourcerperson fra K-centret formulerer opgaven på følgende måde:

Så på et eller andet tidspunkt så siger vi: "Nu skal vi have inddraget de næste bjerge – eller i hvert fald få bygget en bro over til dem. Nu skal vi lige have helt styr på os selv."

På nuværende tidspunkt er eksterne parter som fx PPR ikke inddraget i en fast mødekadence. Samarbejdet med skolepsykologen varetages primært af skolelederen.

Som nævnt ovenfor vurderer ressourcerpersonerne og ledelsen at identiteten og rollen som vejleder er styrket på skolen, men ressourcerpersonerne nævner samtidig at der fremadrettet er en udfordring i forhold til at sikre at de bliver brugt som reelle ressourcer og ikke kun i forbindelse med "brandslukningsopgaver". En ressourcerperson forklarer i det følgende hvordan hun ofte oplever at blive brugt, og påpeger derefter hvordan hun i stedet gerne vil bruges:

(...) "Hvad kan du gøre for mig så det bliver til at holde ud at undervise?" og i stedet: "Jeg kunne godt tænke mig at se på min egen undervisning og ændre den og tilpasse den så de her elever kan være der." Den første tilgang fylder stadig mest.