|  |
| --- |
| Svend Gønge Skolen  Observationer, analyser og anbefalinger fra  intern ”taskforce” – undersøgelse, December 2013 |
| Januar 2014 |

|  |
| --- |
| Svend Gønge Skolen  Observationer, analyser og anbefalinger  fra intern ”taskforce” – undersøgelse,  december 2013  PPR og Forebyggelse Vordingborg Kommune  2013  Udarbejdet af: Taskforce v/Martin Helfer  Vordingborg Kommune  Valdemarsgade 43  4760 Vordingborg  Tlf. 55 36 36 36  [www.vordingborg.dk](http://www.vordingborg.dk) |

Indhold

[1. Indledning 4](#_Toc379267656)

[2. Metode 5](#_Toc379267657)

[2.1. Læsevejledning: indsatsområder og problemfokus 5](#_Toc379267658)

[3. Forudsigelighed/struktur 6](#_Toc379267659)

[3.1. Møder 6](#_Toc379267660)

[3.2. Kommunikation 7](#_Toc379267661)

[3.3. Team koordinatorerne 7](#_Toc379267662)

[3.4. Vanskelige elever 7](#_Toc379267663)

[3.5. To matrikler 8](#_Toc379267664)

[3.6. Udefrakommende uforudsigelighed 8](#_Toc379267665)

[3.7. Anbefalinger 8](#_Toc379267666)

[4. Mening 8](#_Toc379267667)

[4.1. Anbefalinger 9](#_Toc379267668)

[5. Affekt 9](#_Toc379267669)

[5.1. Anbefalinger 9](#_Toc379267670)

[6. Udfordrende elev-adfærd 10](#_Toc379267671)

[6.1. Anbefalinger 10](#_Toc379267672)

[7. Didaktik og undervisningsformer. 10](#_Toc379267673)

[7.1. Holddeling 11](#_Toc379267674)

[7.2. Skemalægning 11](#_Toc379267675)

[7.3. IT/iPads 11](#_Toc379267676)

[7.4. Tilsyn i den lange middagspause 11](#_Toc379267677)

[7.5. Anbefalinger: 12](#_Toc379267678)

[8. Afrunding 12](#_Toc379267679)

# Indledning

Dette dokument rummer iagttagelser og analyser af forholdene på Svend Gønge Skolen og anbefalinger til, hvordan skolen kan komme videre med læringsmiljø, didaktik og medarbejdernes arbejdsmiljø.

I starten af december 2013 indkaldte og sammensatte skolechef Per Larsen et lille team – en ”Taskforce” – der skulle være første indsats overfor vanskeligheder, der har udfordret Svend Gønge Skolen igennem et stykke tid. De dårlige historier kørte rundt – i og udenfor skolen – og der manglede tilstrækkelig klarhed over dynamikken bag de mangeartede symptomer. Taskforcen skulle arbejde og være til stede på skolen i 2 uger fra 4. december.

”Taskforcen” skulle observere og lytte til undervisning og andre begivenheder i skolens hverdag, for derigennem at danne sig et billede af, hvad problemerne er og udspringer af. Dette arbejde blev betragtet som ”fase 1”, og skulle munde ud i en rapport, med tydelige beskrivelser af vanskelighederne. Den skulle også rumme anbefalinger, så man der ud fra kunne tage stilling til fremtidige indsatser. Det blev aftalt, at der skulle være fokus på tre aspekter af skolen funktion, som i særlig grad virkede relevant for vanskelighederne:

* Børnenes læringsmiljø,
* didaktik og undervisningstilrettelæggelse samt
* medarbejdernes (lærere og pædagoger og lederes) arbejdsmiljø.

Det er denne rapport, der udgør indholdet af disse sider.

Taskforcen blev sammensat af tre skolekonsulenter, to psykologer og afdelingsleder fra PPR og Forebyggelse. Sidstnævnte skulle lede teamet.

# Metode

Taskforcen har indsamlet data på flere møder: Indledningsvis har der været afholdt møder med såvel skolens ledelse som de valgte repræsentanter for medarbejderne (TR/AMR). Herved har vi skudt os ind på, hvor de vanskeligheder, vi skulle skabe klarhed over, udspiller sig i skolens liv.

På baggrund af de indledende møder blev det aftalt, at gennemføre en lang række observationer af undervisningssituationer såvel som af møder. Det har givet megen god information. Men observationer foretaget i en begrænset periode (den ene uge var der tilmed emneuge – og altså ikke ”normale” forhold), rummer en risiko for, at nogle vigtige fænomener bare ikke forekommer, imens der observeres.

For at sikre bredden af vores forståelse, har vi derfor også valgt at sammensætte og interviewe fokusgrupper. Der har været tale om tre fokusgruppe-interviews i perioden: et med deltagelse af ”menige” medarbejdere (både pædagoger og lærere – men ikke valgte repræsentanter), et med team-koordinatorerne og et med ledelsen.

Endelig har vi – i begrænset omfang – benyttet os af foreliggende dokumenter. Først og fremmest har der været to kilder: den ene har været ”personale-intra”, og det andet har været de breve og optegnelser, som medarbejdere – og sågar forældre – spontant er kommet med, fordi de vidste, at vi var i gang med denne proces. Disse kilder har været anvendt som dobbelt-tjek, men har været sekundære i forhold til observationer og de udsagn, vi har hørt fra fokusgrupperne.

## Læsevejledning: indsatsområder og problemfokus

Meget af det, der beskrives i det følgende er derfor baseret på udsagn, som medarbejdere er kommet med. Det bør dog ikke opfattes som partsindlæg for medarbejder-siden! Men lærere og pædagogers fortællinger viser, hvor de har vanskeligheder ved at skabe en god hverdag for eleverne og den læring, som er afgørende for alles tilfredshed.

Som det fremgår af indledningen har fokus for gruppens arbejde været at identificere problemområder på skolen, der efterfølgende kunne sættes ind overfor gennem en målrettet indsats.

Det er vigtigt at huske på, når man læser de følgende afsnit:

*Skolen rummer utallige styrker og ressourcer, der ikke nævnes eller bliver tydelige i denne beskrivelse!* Det har ikke været hensigten – ej heller muligt indenfor tidsrammen – at fremstille en udtømmende eller dækkende beskrivelse af skolen, medarbejderne eller lederne. *Det er primært det, der går skævt, og som man bør sætte ind i forhold til, der præciseres. Der må sættes tyk streg under, at det ikke er ”alt, hvad der er”!*

Tilsvarende er det på ingen måde hensigten at pege fingre af skolen eller hænge dens ansatte ud. Taskforce-gruppen har oplevet at blive taget åbent og positivt imod af alle på skolen, og i en ånd, der brændende ønsker sig at nå frem til at blive en virkelig god skole. Task-forcen og forfatterne bag denne rapport har forbundet sig positivt med dette og har tilsvarende alene til hensigt at pege på en vej, der kan føre skolen videre.

Det er oplagt, at vi med 10 arbejdsdage på skolen, kan have misset nogle ting, og overfortolket andre ting. Det er ikke umuligt, at medarbejdere eller ledere med fast arbejdsliv på skolen, kan være uenige eller savne forhold i teksten. Vi ved, at forældre til børn på skolen, har savnet interviews med forældre som en del af arbejdet. Men det har været nødvendigt at prioritere og dermed vælge fra.

Selvom task-forcens medlemmer alle er erfarne fagfolk, præsenteres rapporten ikke med en påstand om en særlig ”sandhed” eller autoritet. Ej heller, at ”hver en sten er vendt”. Men den er en ”spejling” af skolen, som den viser sig for trænede iagttagere af børn, interaktioner, didaktik og organisationer.

Det er faktisk værd at fremhæve, at det høje frustrationsniveau hos skolens medarbejdere og ledere, og som blandt andet beskrives i det følgende, kan føres tilbage til det underliggende engagement i at lave en virkelig god skole. Når det så opleves som, at det ikke lykkes, bliver man frustreret – og måske vred eller opgivende! Men *det bagvedliggende ønske er stadig en væsentlig ressource*, der løsnet fra frustrationen kan blive til drivkraft i skolens udvikling.

Selve afrapporteringen af gruppens iagttagelser og vurderinger, er delt op i fem afsnit:

* Forudsigelighed/struktur
* Mening
* Affekt-regulering
* Håndtering af grænseoverskridende elevadfærd
* Didaktisk udvikling

Disse fem overskrifter repræsenterer temaer, som trådte tydeligt frem under taskforcens arbejde på skolen. Det er på disse områder, vi mener at konstatere problemer og behov for en målrettet indsats.

De første tre henviser direkte til organiseringen af arbejdet på skolen. Den tredje er både forbundet med organisering og med relationen til eleverne. De sidste to forhold har med eleverne og kerneydelsen at gøre. Rækkefølgen af temaerne afspejler en oplevelse af, hvad der har forekommet os mest belastende.

Uanset hvad der måtte være af fejl eller mangler i rapporten, bør fokus være på, hvordan den kan være afsæt for konstruktive og fremadrettede initiativer. En diskussion af detaljer og om de måtte være mere eller mindre korrekte, kan være spild af tid.

# Forudsigelighed/struktur

Dette første tema, kredsede fokusgrupperne om, og vi mødte mange tydelige eksempler på det under ophold og observationer på skolen. Det virker også som om, det er det, der udløser de stærkeste frustrationer hos skolens ansatte: oplevelsen af uforudsigelighed og manglende faste rammer:

Medarbejderne oplever, at forsøg på at planlægge god undervisning ofte vælter på grund af pludselige beslutninger (forandringer). Mange ting bliver lavet om i sidste øjeblik og/eller uden det er til at forstå, hvad det går ud på. Typisk ændres tildeling af lokaler og personer uden varsel - eller med et meget kort.

Man oplever, at der ofte bliver tale om kontrameldinger, der forvirrer – ikke mindst når det drejer sig om aftaler om uddelegering, der ”overrules”. Tilsynsplanen fremhæves her som eksempel på noget, der forandres med kort varsel og opleves som uforudsigeligt.

## Møder

Det uforudsigelige og ustrukturerede er i særlig grad et problem i forhold til møder, som medarbejderne stort set er enige om, ikke fungerer.

Strukturen opleves som forduftet: Der mangler som hovedregel indkaldelser, dagsordener og referater. Er de udfærdiget, er der ikke klarhed over, hvor man finder dem (evt. på Intra)? Ofte er mødernes forløb ligeledes præget af manglende styring og struktur.

Især fungerer møderne i ”mødebåndet” meget dårligt: der er meget kort tid, hvor alle er til stede. Nogle kommer for sent, andre går før mødet er slut. Der foregår alt muligt andet samtidig med møderne. Alt i alt bliver der ikke skabt fokus og koncentration, som kan afføde beslutninger og efterfølgende klarhed.

Der gives også udtryk for, at Pædagogisk Udvalg som mødeform, heller ikke rigtigt fungerer. Nogle mener, at det er for stort til at kunne blive velfungerende.

Når man deltager i møder på skolen, kan man mærke en kultur, der er præget af impulsive handlinger: døre går op, man afbryder, forlanger svar på helt andre spørgsmål, går igennem lokalet. Deltagere farer ud for at ”slukke andre brande”. Dette bidrager i høj grad til opløsning af ro, koncentration og styring. Det er som om, der er opstået en attitude af dis-respekt: ”Det hele flyder jo, så det er jeg berettiget til/nødt til”.

Vi kan konstatere en høj grad af modløshed hos medarbejderne i forhold til møder. Den deraf følgende mangel på investering i at få dem til at fungere, fuldender blot en ”ond cirkel”.

De emner, der bliver det primære fokus på afholdte møder, beskrives som hovedsageligt ”brandslukning”. Der bliver ikke plads nok til at kigge på de perspektiver, og den pædagogik og styring, der er så meget brug for.

## Kommunikation

Der kommunikeres meget på skolen, men modtager og afsender ender for sjældent med at forstå hinanden bedre. Medarbejderne oplever at stille masser af spørgsmål – både mundtligt og skriftligt – til ledelsen, men at de må rykke og efterlyse svar. Der er store frustrationer forbundet med dette.

Som det også vil fremgå af et senere afsnit, er der nu tale om et generelt meget opskruet følelsesmæssigt niveau på skolen (se følgende afsnit), hvilket forringer mulighederne for at lykkes med kommunikationen. Det kommer nemt og ofte til at handle mere om følelser, skyld og forurettethed. Det bliver vanskeligt for modtageren at høre, hvad det saglige indhold i kommunikationen (information eller ønske) rent faktisk er. Udsagnet ”dør” og får ikke svar.

## Team koordinatorerne

Udnævnelse af team-koordinatorer er et tiltag, der bør kunne styrke strukturen i skolens organisation.

Et af fokusgruppe-interviewene blev gennemført med denne gruppe. Det var tydeligt, at disse medarbejdere har et stort engagement i at skabe udvikling og gode forhold på skolen. Men de gav udtryk for, at samarbejdet med ledelsen aldrig rigtigt var kommet til at fungere.

De gav udtryk for, at de ikke kendte ledelsens strategier. Desuden at de er i tvivl om, hvilke forvent­ninger ledelsen har til deres rolle. De fortalte, at de havde efterspurgt en funktionsbeskrivelse, men at den aldrig var fremkommet.

De kurser, som de har gået på for at blive klædt på til rollen, havde givet dem en række forestillinger om, hvordan samarbejdet til ledelse og kolleger skulle struktureres. Den model fandt de rigtig god, men den er endnu ikke blevet til noget på deres skole.

## Vanskelige elever

Der er nogle af skolens elever, der har en adfærd, der er udfordrende og vanskelig for medarbejderne at håndtere. Dette tema foldes mere ud i et senere afsnit, men det nævnes her, fordi de jævnlige episoder, hvor det ”går op i en spids”, bidrager til oplevelsen af uforudsigelighed og uorden!

Det er værd at bemærke, at flere medarbejdere har gjort opmærksom på, at problemet ikke helt knytter sig til de elever, der efter ”Fokus på Folkeskolen”, nu er ”inkluderede”. Men det er elever, der er vanskelige at rumme i den normale undervisning.

Episoderne er med til at ”vælte” det, der ellers er planlagt, og bidrager til en generel følelse af uforudsigelighed og uvished. Vi har også hørt om – og set, hvordan timer, der var visiteret til enkelte elever, af nød bliver brugt til at klare sådanne situationer/elever.

Det ser ud til, at medarbejderne føler sig trængte eller handlingslammede af disse elever og de episoder, de giver anledning til. På flere områder reduceres indsatsen til defensive strategier, hvor man giver op og trækker sig, eller fokuserer strengt på at bevare kontrollen.

Enkelte af disse elever er ”gangvandrere” – dvs. elever, der færdes på gangene og efter alt at dømme har forladt deres klasse/hold – eller ikke er mødt ind til time. Gangvandrerne virker forstyrrende for andre elever, der går til og fra undervisningsaktiviteter, og ignoreres tilsyneladende af medarbejdere, der ikke ”har dem”.

## To matrikler

Integrationen mellem de to matrikler i Bårse og Lundby er endnu ikke harmonisk. I medarbejdernes øjne er der stadig problemer med dette.

For det første opstår der logistik problemer, når børn og medarbejdere skal fragtes frem og tilbage. Der sker let fejl, og børn og planer kan let komme i klemme!

Desuden er der tale om forskellige kulturer på de to skoler, der ikke uden videre flyder sammen. Det skal der arbejdes mere med.

Nogle medarbejdere fra Bårse giver udtryk for, at der er børn, der er utrygge, når de ankommer og skal fungere i Lundby – hvor de jo ikke har ”hjemme”.

## Udefrakommende uforudsigelighed

Det er ikke kun medarbejderne, der oplever, at struktur og forudsigelighed skrider. Også ledelsen giver udtryk for dette i og med, at der er mange vilkår, der kommer ude fra /oppe fra, der skal indoptages, integreres og håndteres. Det har været en periode med store ændringer, og der er ingen tvivl om, at der er endnu flere undervejs.

## Anbefalinger

* Det forekommer afgørende at få skabt forudsætninger for en langt større forudsigelighed i hverdagen. Dette er en forudsætning for, at kerneopgaven bliver det afgørende. Brandslukning og andre pludselige beslutninger bør kun i særlige tilfælde tilsidesætte aftaler og faste rammer om den daglige undervisningsaktivitet.
* Både ledelse og medarbejdere bør arbejde sammen om, at skabe en ny og bedre praksis og kultur omkring møder.
* Ledelsen bør arbejde tæt sammen med Teamkoordinatorerne, og klæde dem på til at varetage de opgaver, der uddelegeres til dem (bl.a. i overensstemmelse med den træning, team-koordinatorerne har modtaget). Dette skal sikre, at de kender og arbejder med den overordnede strategi.
* Lad skolen have arbejdsro i forhold til at beskæftige sig med de nødvendige forandringer som følge af Folkeskolereform 2014 og med færre engagementer, der ikke er påtrængende. En sådan arbejdsro ville gøre det lettere for medarbejdere og ledere at fokusere kræfter på at skabe struktur og få bedre fat om kerneydelsen.
* Der kunne formuleres en samlet kommunikationsstrategi for skolen.

# Mening

Mange medarbejdere er enige om, at man ikke kan få øje på ”Den røde tråd”! Det bliver ikke klart: ”hvor er vi på vej hen?” – eller: ”hvad er det, man ønsker, vi skal?”.

Der er naturligvis en tæt forbindelse mellem den manglende fornemmelse af, hvad meningen er, og oplevelsen af uforudsigelighed, som beskrevet i det forrige afsnit. ”Meningen” giver et mentalt skema og en struktur, så det, der foregår, bliver lettere at forstå og acceptere.

Der er et klar formuleret ønske om, at ledelsen skal sørge for at danne et billede af, hvad ”den røde tråd” er. Uanset hvad ledelsen måtte have sagt eller skrevet, må man konstatere, at det ikke er blevet til en klar forståelse i medarbejdernes hoveder af, hvad visionen, planen og målene er.

Hvis mennesker ikke kan se meningen med det, der foregår, forsøger de at skabe den med det, man kender. Der er mange "gamle historier" ude at gå på skolen, og de bliver meget let det forlæg, der glider ind. I meningstomrummet bekræftes det, der er galt, igen og igen. Situationer bliver fortolket som eksempler på det samme gamle, man er ærgerlig over.  
Som en del af den - ikke helt så gamle - historie, lader det også til, at der stadig er elementer af en faglig kamp mellem medarbejdere og ledelse. Spørgsmål om tid og aflønning popper til stadighed op i samtalerne. I et af fokusgruppe-interviewene blev det italesat, og det blev nævnt, at man fra medarbejderside, kunne have gjort mere, havde man villet "kaste den personlige forberedelse ind i puljen”.

Disse forhold tyder også på, at der ligger elementer af ”skyttegravskrig”, hvor fastlåste positioner formentlig somme tider står i vejen for pragmatiske løsninger.

## Anbefalinger

* Ledelsen må formulere langt tydeligere, hvordan de ser meningen, visionen for fremtiden, mål og strategierne.
* Der kunne lægges en ny kommunikationsstrategi, der tager højde for det, der ikke er lykkedes i første halvår. Ledelsens visioner skal nå ud, så medarbejderne kender dem.
* Der kan arbejdes i Lokaludvalget på at opnå enkle og konkrete aftaler, så begge parter giver håndslag på tiltag, der kan styrke arbejdsroen og virkeliggøre en bedre skole.
* Der kræves villighed og tålmodighed på begge sider for at lægge gamle historier væk og forlade ”skyttegrave” – men det vil være nødvendigt.

# Affekt

De mange frustrationer hos de ansatte fører til et permanent forhøjet affektniveau. Følelserne sidder uden på tøjet, og fører let til udbrud af vrede eller fortvivlelse.

Det høje følelses-pres rummer såvel vrede, angst som modløshed og opgiven i forhold til skolens udvikling generelt. Meget af den frustration rettes mod ledelsen, der så må stå op til og rumme alt dette, mens de forsøger at handle konstruktivt på behovet.

De uløste situationer med den grænseoverskridende elevadfærd er endnu en stor udfordring for medar­bej­derne på det følelsesmæssige plan, og det virker meget stressende – og mange resignerer.

Ledernes oplevelse er, at de skal stå model til en hel del udladninger, samtidig med at de knokler voldsomt for at forsøge at få hold på situationerne. Det opleves ofte utaknemmeligt.

Generelt har taskforcen i forbindelse med at være på skolen og at observere, oplevet børn, der var glade for at være i skolen og som samarbejdede med de lærere, der underviste dem. Men vi har også hørt om, at der er børn, der er bange på skolen. De oplever de voldsomme episoder med konflikt og grænsesætning, og bliver bange – ikke mindst for disse mere udad­rea­gerende elever.

Det forhøjede affektive niveau indgår i en ond cirkel, og påvirker både børn, medarbejdere og ledere i en negativ retning. Problemerne aktiverer et følelsespres op til et punkt, hvor overblikket bliver forstyrret. Dermed virker det tilbage på oplevelsen af risiko, uvished og meningsløshed. Når der reageres impulsivt, gør det det vanskeligt at tænke sig tilstrækkeligt om – og være konstruktiv! Der ud over smitter følelser: både børn og voksne kan blive påvirket til at overtage de samme følelser, når de er vidne til udladninger.

Nogle bliver meget påvirkede af den dårlige stemning – tager det ind og oplever alvorlig mistrivsel derved. Andre trækker sig tilbage til defensive strategier, der måske virker selv-beskyttende, men som ikke bidrager til nogen kreative løsninger.

## Anbefalinger

* Der er et stort behov for tiltag overfor de øvrige temaer i denne rapport. For så vidt, der bliver en oplevelse af at være tilbage på sporet, og på vej til at få styr på tingene, vil det affektive niveau falde tilbage mod normalt.
* I den aktuelle situation kunne det blive en stor hjælp, hvis alle medarbejdere og ledere husker på at undgå at trappe op i konfliktsituationer, men så vidt muligt dæmpe de impulsive udladninger og handlinger.
* Skolens arbejdsmiljø-organisation kunne udmærket inddrages i dette arbejde, og der kunne laves gode aftaler, der kan virke nedtrappende og til at undgå de værste kilder til følelsesmæssige belastninger.
* Hvor skolen i dag er præget af de-moralisering, er der behov for ”re-moralisering”: håb og positive udsigter. Selv små skridt i den rigtige retning, vil kunne fremme dette!

# Udfordrende elev-adfærd

Som det allerede har været nævnt, er nogle af elevernes udfordrende og grænseoverskridende adfærd et stort uløst problem, og en kilde til betydelig frustration og resignation blandt medarbejderne.

Det er ikke nødvendigvis de børn, der før var i specialklasser, dette her drejer sig om. Men det fortælles, at der på skolen er en opfattelse af at have et særligt højt antal anbragte børn.

Under alle omstændigheder efterlader konflikterne medarbejderne med en ubehagelig følelse – både af resignation, men også af frygt for, at det skal gentage sig og endda blive værre. Mange medarbejdere fortæller om et meget voldsomt sprogbrug, som visse elever bruger overfor dem.

I den undervisning vi observerer, ser vi ofte lærere, der har fokus på at bevare kontrollen i rummet og opretholde ro og orden i klassen. Dette fokus på at undgå ”ballade” er helt forståeligt, men kan blive på bekostning af undervisningen og elevernes læring.

Vi har allerede tidligere peget på begrebet ”gangvandrere”, som beskriver elever, der har meldt sig ud – og formentlig har fået lov til det? Det kunne også tyde på, at man har opgivet at samarbejde med dem. De udgør endvidere en forstyrrelse for de elever, der i forbindelse med holddeling, arbejder på gange eller andre fælles arealer.

I nogle timer var indtrykket, at eleverne ”lader som om” de laver noget, og at lærerne ”køber den” for dermed bedre at kunne forholde sig til de urolige/vanskelige.

Uvisheden og følelsen af at have mistet styringen medfører også en stor risiko for, at lærerne i den nuværende situation – og modsat intentionen, kan komme til at fungere konfliktoptrappede i relationen til de elever, der opfører sig udfordrende. Der mangler sikkerhed, klare metoder og overskud til at håndtere ”udsving” på en tydelig, rolig og nedtrappende måde.

Ydermere vurderes den opgivende position hos medarbejderne at blive synlig for skolens elever. De voksne ser ikke ud til at kunne hamle op med ”gangvandrerne” og de grænseoverskridende - selvom de åbenlyst går imod regler og normer. Det kan skabe såvel utryghed om hvem der har styringen, og invitere til en yderligere konfronterende søgen efter rammer og guidning.

## Anbefalinger

* Der bør så hurtigt som muligt arbejdes på at skabe klare procedurer for, hvordan skolen håndterer forskellige former for uhensigtsmæssig elev-adfærd, og hvordan undervisningen understøttes når den er truet af adfærdsproblemer.
* Dette kan indebære overvejelser i forhold til skema, lokaler og personaleressourcer – såvel som supervision eller kompetenceudvikling. Afgørende er det, at medarbejderne når frem til en oplevelse af mestring i forhold til elevadfærd, der i dag sætter dem til vægs.

# Didaktik og undervisningsformer.

I de interviews, vi har gennemført med medarbejdere, har der kun sjældent været fokus på didaktik. De organisatoriske vanskeligheder og frustrationer, og vanskelighederne med udfordrende adfærd, der allerede er beskrevet ovenfor, synes at overskygge hovedparten af sådanne refleksioner over den daglige praksis.

Der efterlyses en pædagogisk vision og overordnet strategi, ligesom medarbejderne peger på, at der går urimelig meget tid med praktiske ting og med brandslukning.

Vanskelighederne med at afholde gode møder, som blev nævnt tidligere, påvirker det didaktiske arbejde direkte. Det er svært at planlægge samarbejde, undervisning på tværs af klasser osv. Som det er nu, er det vanskeligt at samle alle relevante team-medlemmer (pædagogerne) til at deltage i møderne.

I forbindelse med observationer i timerne ses et fokus på aktiviteter - men ikke i samme grad på læringsmål. I det hele taget blev der kun observeret brug af få arbejdsformer: der var tale om megen lærerstyret undervisning og ikke megen variation.

## Holddeling

Der konstateres store vanskeligheder i forhold til at arbejde med holddeling. Der er lokalemæssige vanskeligheder, der både omfatter manglende lokaler og usikkerhed om de lokaler, der er aftalte. Eller om de allokeres til andre aktiviteter i sidste øjeblik?

Skolens fysiske rammer er et vilkår, der ikke umiddelbart lader sig ændre. Men det er usikkert hvor mange af disse vanskeligheder, der kunne afhjælpes gennem bedre planlægning og smartere udnyttelse? Det virker i det mindste nødvendigt at sikre, at de objektive muligheder for at arbejde med holddeling er til stede.

Medarbejderne oplever meget store plads- og lokaleproblemer, og spørgsmålet er, om skoletorvet og gangarealerne udnyttes i tilstrækkeligt omfang – og, om der er forhindringer for at gøre dette?

Dertil kommer, at der skal arbejdes med at samordne de to matrikler.

Der peges også på vanskeligheder med den personaledækning, der ville være nødvendig for at gennemføre holddeling. Ekstra medarbejdere bliver ”taget fra” – somme tider i sidste øjeblik – fordi der er behov for brandslukning andre steder på skolen.

Det efterlader en del medarbejdere med oplevelsen af ikke at kunne planlægge, eller at der er stor usikkerhed om, om det planlagte ”vælter” ved, at forudsætningerne forsvinder i sidste øjeblik.

Når der er to lærere til stede, bruges den anden hyppigt til indsats overfor enkelte børn - ikke til holddeling

## Skemalægning

Ofte fremhæves en oplevelse af, at skemalægningen ikke er meningsfuld. Der peges på, at skemalæggerne sidder med en uforholdsmæssig styring, og at deres dispositioner kan virke som begrænsninger på vigtige undervisningsmæssige forhold. Andre lægger vægt på, at den lille gruppe, der står for skemaet, ikke har det nødvendige overblik over de restriktioner og vanskeligheder, som skemaet afføder.

Der er et stor ønske om, at kunne arbejde med et mere fleksibelt skema.

Dertil kommer, at sygefravær og vikardækning ser ud til at skabe store vanskeligheder i arbejdet.

## IT/iPads

I interviews har medarbejderne kun fortalt om én særlig pædagogisk metode, nemlig brugen af IT – og i særdeleshed brugen af iPads. Det fremhæves, at oplevelsen er, at der desværre ikke har været de muligheder, som denne metode kunne give: Der er i stedet frustrationer over, at den måde iPads er til rådighed for eleverne, ikke vurderes som brugbar:

Ikke alle elever er udstyret med deres egen. Der er mulighed for lånesæt, men man kan ikke være sikker på, at de fungerer – blandt andet at de er opladt. Ipads’ne mangler Apps, der er nødvendige for anvendelse i undervisningen. Lærerne kan ikke selv udbedre dette, da særlige koder, der skal bruges, ikke udleveres til dem.

Ud fra de mangler, man oplever i forhold til iPads, er der flere, der giver udtryk for, at tidligere ordninger med en pc, ville kunne fungere langt bedre.

## Tilsyn i den lange middagspause

Som det også er beskrevet ovenfor, er der løbende uklarhed om tilsynsplanerne og dermed tilsynet.

Der er også blevet peget på, at eleverne i den lange middagspause, hvor de er ude, har adgang til meget få aktivitets- og legemuligheder på ude-arealerne.

## Anbefalinger:

* Udarbejdelse af samlet overblik over elever med behov for specialundervisning og supplerende undervisning i de tre faser. Skal omfatte identificering af muligheder for udnyttelse af fasens samlede ressourcer.
* Bedre udnyttelse af udviklingsplaner og PPV’er (Pædagogisk Psykologisk Vurdering). Sparring fra inklusionsmedarbejder, læringskonsulent og/eller PPR-psykolog.
* Indsats, der understøtter og forbedrer muligheder for holddeling
* Principper for skemalægningen gennemgås, og tilrettes så pædagogiske hensyn prioriteres op. Muligheder for fleksibelt skema.
* Afklaring og udbedring af de restriktioner, der i den nuværende situation forhindrer brugen af Apps på iPads.
* Adgang til PC for de elever i udskolingen, der skal kunne forberede prøven på PC. Især de dyslektiske.
* Analyse af procedurer for vikardækning med henblik på at finde muligheder, der i mindre grad virker indgribende i den daglige undervisning.
* Forbedring af forudsætningerne for, at afholde og udnytte teammøder med deltagelse af alle relevante medarbejdere. Der skal endvidere være mulighed for at drøfte elevernes læring og aftaler om fælles tilgange.
* Aftale metoder, der kan forbinde kompetenceudviklings-tiltag med den daglige praksis, så de i højere grad bliver umiddelbart relevante.
* Udetid: Klarhed omkring tilsynsplanen og dens gennemførelse og regler for eleverne. Sikres at også vikarer er klar over, hvad der er aftalt.
* Indførelse af ”legepatrulje” til det lange frikvarter.

# Afrunding

I denne rapport er der peget på mange vanskeligheder, som har gjort indtryk på Taskforcens medlemmer under sine to uger på Svend Gønge skolen. Det vil kunne være karsk læsning for mange? Men hvis vort arbejde – og beskrivelsen her, er lykkedes, vil det også give oplevelsen af, at blive set og anerkendt for de udfordringer, der reelt er.

Det vil være en hjælp til at dulme frustrationerne, hvis man føler sig set. En klar problembeskrivelse er desuden en vigtig forudsætning for at tage det næste skridt med løsninger. Det er med stærke ønsker om at have bidraget til disse ting – og ikke beskyldninger og mere konflikt – at vi afleverer denne rapport.

Der er angivet anbefalinger ved hvert tema, der er beskrevet. Men i skrivende stund har der på skolechefens foranledning allerede været arbejdet intenst med at forberede indsatser, der på flere niveauer, vil kunne hjælpe skolen med at få ”vendt skuden”.

Diagnosen er stillet, medicinen på vej… Vi krydser fingre for patientens snarlige bedring.

20140204

Martin Helfer