



**Resultater fra et styringslaboratorium
gennemført under
FORUM for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse
på Provstegårdsskolen i Odense Kommune,
November 2010 - januar 2011**

1. Resumé

Provstegårdsskolens har igennem et stykke tid arbejdet på at forbedre de eksisterende støttetilbud, så de bliver mere fleksible og inkluderende omkring klassen. I den forbindelse har skolen sagt ja til at samarbejde om et styringslaboratorium. I fokus er hvordan skolen kan videreudvikle det påbegyndte arbejde med at optimere brugen af fleksible timer på tværs – hold-og-båndtimer - i et samspil med støttecentre. Det er en ledelsesmæssig og organisatorisk udfordring at få hensyn til børn, til læring, til fagligt prøvestof og til lærernes arbejdsbetingelser til at gå op i en højere enhed.

"Det er afgørende, at alle børn skal have adgang til et inkluderende fællesskab. Vi har børn der udfordrer – men den oprindelige idé var, at man ved at sætte nogle timer på en årgang kunne gå ind og støtte mere helhedsorienteret, og således få et andet billede af en elev og være med til at skabe et andet og mere konstruktivt miljø. Under alle omstændigheder ønsker ledelsen at holde fast i, at eleven skal være med i fællesskabet."

Skoleledelsen, Provstegårdsskolen

I løbet af laboratoriets 3 workshops nåede deltagerne frem til en række krav, som skolens fremtidige arbejde med inklusion skal opfylde:

- Der skal anvendes forskellige miljøer (klasse, hold, grupper, enkeltelever) ud fra et optimeringsprincip
- Summen af valgte læringsmiljøer skal understøtte skolens målsætning om inklusion
- Der skal ske undervisning af elever på tværs af årgangens normale klasser
- Valg af læringsmiljøer for undervisningen (lærerens/klassens) skal begrundes
- Valg af faglige indsatsområder (evt. temaer) i fordybelsesugen skal begrundes.

Undervejs samtales og evalueres forberedelse, indsats og forløb med henblik på at kunne evaluere organisering og effekt.

1.1. Anbefaling til skolen

Deltagerne i styringslaboratoriet anbefaler, at Provstegårdsskolen målretter udviklingsarbejdet og specifikt eksperimenterer med hold-og-båndtimerne i skoleårets fordybelsesuger. Begrundelsen er, at skolen ved et intensivt og afgrænset undersøgelsesarbejde på kort tid kan skabe resultater og erfaringer, som let kan omsættes. Udviklingsarbejdet kan enten gøres ved at fordele ressourcerne jævnt ud over årets fordybelsesuger, eller udvælge én eller to af fordybelsesugerne, hvor skolen går 'all-in'. Laboratoriet har to forslag til prototyper, der kan prøves af:

- 1) En fælles central model, hvor tre frivillige klassetrin deltager med et i så fald "idealskema" for inklusion. Her vil man kunne afprøve nye samspilsformer med støttecentret på tværs af eksisterende klasser. Klasserne vil køre simultane parallelforløb, hvor hver klasse vil have sit eget tema med en lige fordeling af timer. Det vil på kort sigt give mange erfaringer.

eller

- 2) Tre udvalgte klassetrin tildeles samlet en pulje timer. Lærerne fordeler selv timer og etablerer den model, de synes lever bedst op til de faglige og sociale krav til god læ-

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

ring. Friheden til at eksperimentere vil være stor, og modellen vil ikke blot blive inkluderende og fleksibel overfor elever, men også i forhold til lærerne og deres timer.

Begge modeller vil kræve løbende integreret evaluering af udbytte for elever og lærere – men også af støttecentrets rolle, såvel som fagligt vejledende for lærere og som udførende i forhold til de mest støttekrævende elever.

1.2. Refleksioner over laboratoriet som metode

Skolens ledelse, såvel som lærere, skolebestyrelse og repræsentanterne fra Odense Kommunes skoleafdeling var alle positive omkring deres deltagelse i laboratoriet. De koncentrerede eftermiddage gav god inspiration og effekt.

1.3. Status sommer 2011

Under arbejdet i laboratoriet blev det besluttet, at Provstegårdsskolen fra 1. august 2011 skulle modtage knap 200 elever og 17 lærere fra den nærliggende Højstrupskolen, som nedlægges.

Derfor blev fordybelsesugen i foråret 2011 ikke som foreslået anvendt til eksperimenter med inklusion via nytænkning af hold- og båndtimerne, men som ressourcer i fusionsprocessen. To af fordybelsesugens dage blev således anvendt til tillids- og samarbejdsøvelser med Højstrupskolen og øvrige dage til forberedelse og opsamling på de to samarbejdsdage.

Med fusionen skete nye klassesannelser i indskoling, og der blev som følge af elevsammensætningen på 8. klassetrin også lavet nye klassesannelser her. I denne forbindelse blev principperne, som var drøftet i laboratoriet, besluttet at skulle ligge til grund for den fremtidige tildeling af hold- og båndtimer og fordelingen af lærerressourcer, dvs.:

- Timerne tildeles ikke den enkelte klasse, men årgangen
- Timerne tildeles ikke nødvendigvis klasselærere, men kan tildeles enhver, som årgangens lærerteam finder mest hensigtsmæssig i sammenhængen
- Skemalægningen for det kommende skoleår søges tilrettelagt med maksimal fleksibilitet, således at indsatsen for støttekrævende børn ikke samtidig ekskluderer dem fra klassens normalforløb

Endvidere blev afsat særlige hold- og båndtimer til 8.klasse-årgangen i lyset af den budgettildelingsmodel Odense kommune opererer med.

Det skal bemærkes, at der ingen problemer var med at forklare de nytilkomne lærere fra Højstrupskolen om baggrunden for den nye tillem্পning af hold- og båndtimerne: De fandt denne ekstra ressource i klassen meget hensigtsmæssig.

Når skoleåret 2011/12 er i gang, vil laboranterne fra MidtLab og CVL vende tilbage for sammen at opsummere på det arbejde, der er fulgt efter de tre workshops i vinteren 2010/11. De eksterne deltagere vil også blive inviteret.

2. Baggrund

2.1. Styringslaboratorium

”Styringslaboratorier” som forandringsredskab anvendes i en situation, hvor behovet for forandring af de nuværende styringsformer og metoder er åbenbar; men hvor anvendelige nye løsninger ikke aftegner sig tydeligt.

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS (Copenhagen Business School) og Midt-Lab, Region Midtjyllands innovationskatalysator undersøger derfor om mini-styringslaboratorier er en virkningsfuld metode for udvikling og afprøvning af nye og anderledes ledelses- og styringsformer.

Ideen med laboratoriet er at samle de primære interessenter – det være sig praktikere, beslutningstagere og forskere - i en konkret styringspraksis for at skabe konkrete, forenkede og forbedrede løsninger. Det skal ske ved en eksperimentel og tværfaglig tilgang i et arbejde med prototyper. I styringslaboratoriet tilstræbes problemstillinger, som kan løses med enkle, nemme og hurtige løsninger. Mange små indsatser giver flere hurtige erfaringer samt fremdrift og motivation for de medvirkende.

Udgangspunktet for laboratoriet skal være en lokal styringsmæssig problemstilling, som kan løses eller tilføres betydelig værdi gennem dialog og integrering af de berørte interessenters behov, sat sammen med innovative arbejdsmetoder. Problemstillinger, som har potentiale for opskalering på landsplan er prioriteret.

Som en side-gevinst fra styringslaboratorierne er der en forventning om at kunne få erfaringer, der kan bidrage til udvikling af andre laboratoriekoncepter, og erfaringer med at arbejde innovativt med styring i den offentlige sektor.

2.2. Problemstilling

Provstegårdskolen har adresse i Bolbro, Odense Vest. Den er opført i 1967 og har knap 500 elever, heraf er de 201 tilmeldt skolefritidsordningen. Af skolens elever udgør de tosprogede 132, hvoraf en lille del kommer fra hhv. Færøerne, Grønland eller Island. En del af skolens elever pendler fra Vollsmose. Elevernes behov for særundervisning er indtil nu blevet opfyldt via et fagligt støttecenter, et sprogcenter og gennem AKT-arbejdet.

Skolens vision er at skabe trygge rammer for børn og voksne, og centralt for skolens arbejde er at udvikle elevernes selvværd, så de kommer til at tro på egne og andres muligheder.

Skolens arbejde med inklusion har flere udfordringer:

- Skolen oplever en stigende efterspørgsel efter ressourcer fra støttecentrene. Det betyder nye krav til koordinering og logistik (planlægning af timer). Det udfordrer risikoen for, at den enkelte lærers ansvar lettere kan mindskes, fordi støttecentrene tager over.
- Ledelsen har igangsat et forsøgsarbejde, hvor lærerne har fået et antal - ikke skemalagte - timer til støtte af egne elever, hold-og-båndtimer. Støtten arrangeres fleksibelt og efter behov tæt på daglig undervisning og klasse. Men modellen er ikke beskrevet særligt tydeligt, og er dårligt integreret i skemalægningen.
- Den faglige vurdering af elevernes udbytte af hold-og-båndtimerne peger på, at der skal fokuseres mere på inklusion. Derudover er hold-og-båndtimernes placering i forhold til de rette lærere og børn for nuværende ikke optimal. Det skyldes bl.a., at det er vanskeligt at samle elever på tværs af årgangen, dvs. på tværs af klassernes skemaer. Her er især mellemtrinnet en stor udfordring pga. mange P-fag.

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

Konkluderende er den største udfordring den manglende fleksibilitet i tilbud til eleverne, fordi de fagdelte timer står i vejen, og det er erfaringen på skolen, at det netop er de fagdelte timer, der gør eleverne godt klædt på til prøverne. Den fleksibilitet, der skal opnås, gælder såvel i forhold til: Forskellige metoder, som ressourceforbrug og ansvarsplacering for elevernes læring (klasse(lærer), team, skoleleder).

En udfordring, der også er på tale, er udfordringen at bryde med en traditionel tænkning, der hænger fast i 1-1 løsninger (individ - gruppe – klasse – hold – trin), og i stedet tænke i større enheder.

I perioden for laboratoriets gennemførelse fik Odense Kommune en ny skolestruktur, der bl.a. indebærer, at Provstegårdsskolen i skoleåret 2011/12 sammenlægges med ca. halvdelen af lærere og elever fra Højstrupskolen, der nedlægges. Den nye struktur har kun indirekte haft betydning for arbejdet i laboratoriet, men stor betydning for ledelsens og medarbejdernes arbejde i øvrigt.

2.3. Formål

Ledelsen på Provstegårdsskolen besluttede indledningsvis, at styringslaboratoriets fokus skulle være i fællesskab at overveje nye ideer, der kunne optimere brugen af hold-og-båndtimerne. Løsningen skulle dels indebære et mere inkluderende og fleksibelt støttetilbud omkring klassen, som kunne skabe et bedre samspil med støttecentre, og dels indebære, at det påbegyndte arbejde med hold-og-båndtimer på en eller anden måde kunne være med til at udvikle skolens undervisningsdifferentiering og støttetilbud.

Laboratoriet har forsøgt at finde en enkel måde at føre løsningsforslagene ud til resten af organisationen, således at det håndgribelige og realistiske element vil kunne skabe tillid og ejerskab til forslagene, og det vil kunne få legitimitet udenfor/efter laboratorieforsøgene.

3. Laboratoriets sammensætning og forløb

3.1. Styringslaboratoriet har været sammensat af følgende:

Axel Bay-Petersen, Skoleleder
Ole Jacobsen, Viceskoleleder
Helene Holdt, SFO-leder
Birgit Jensen, Lærer på mellemtrinnet
Steen Heide Ottosen, Lærer i udskoling
Hanne Wermuth, Koordinator for støtte-center
Rikke Wagner, Skolebestyrelsesformand
Peter Rasmussen, Forældrerepræsentant (2. & 3. workshop)
Lene Nygaard, udviklingschef, Skoleafdelingen (1. workshop)
Bent Stockholm, pædagogisk chef, Skoleafdelingen, (2. & 3. workshop)
Hanne Melchiorson, afdelingsleder, PPR (2. & 3. workshop)
John Willumsen, Nationalt Videnscenter for Inklusion/Eksklusion
Anders Mikkelsen, Viceskoleleder, Risingskolen
Marianne Jelved, MF – FT's Uddannelsesudvalg (3. workshop)

Innovationsperspektiver samt proces- og sekretariatsbistand

Projektleder i FORUM Henrik Hjortdal, CVL, Copenhagen Business School
Konsulent Kirsten Engholm, MidtLab, Region Midtjylland
Stud. cand. merc. Ditte Marie Winther, CVL/CBS (referent)
Stud. cand. merc. Anna S. Kryger-Rump, CVL/CBS (referent 1. workshop)

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

3.2. Forløb

Laboratoriet er afviklet med tre workshops med ovennævnte deltagere på Provstegårdsskolen. Hver workshop varede i fire timer, og de blev afviklet i perioden 23. november – 19. januar 2011. Hver workshop er designet til at fokusere på hver sin tredjedel af et forløb omfattende en analyse af problemstillingen, udpejning af mulige løsninger samt valg af løsningsforslag og planlægning af, hvordan det skal implementeres.

Imellem hver workshop har nogle deltagere og i særdeleshed de to laboratoriebestyrere opgaver i forhold til at udrede fakta, indhente yderligere information m.v. Hensigten med denne form er at arbejde så adræt og reflektivt som muligt. Arbejdet dokumenteres løbende i en logbog, som kommenteres og korrigeres af alle deltagere.

Forløbet i praksis blev en kombination af det planlagte forløb med en række gentagne reformuleringer af den centrale problemstilling i takt med at dennes kompleksitet og stærke behov for indsnævring af fokus kom for dagen.

4. Analyse

4.1. Ansvar og fleksibilitet

Laboratoriedeltagerne definerede på første workshop to fokuspunkter:

- **Fleksibilitet** - mht. at muliggøre, at den/de (svag(e) elev(er) kan opnå hensigtsmæssig støtte uden samtidig at miste andre vigtige timer, og at lærere med ansvar for eleven også i videst mulig omfang er de, der støtter eleven. Her er der betydelige udfordringer i time- og klassestruktur og i skemalægningen
- **Ansvar** - mht. at svage elever lærer fagligt og socialt: hvordan fordeles det mellem elev, forældre, klasselærer, lærerteam, støttekoordinator og støttelærer?

I den indledende proces gennemgik laboratoriedeltagerne forskellige scenarier for, hvordan den ideelle skole med størst mulig fleksibilitet måtte se ud. En sådan skole vil f.eks. være kendetegnet ved, at:

- Den enkelte lærer har så mange og dybe kompetencer som muligt (det multifaglige menneske) – eller at teamet skal kunne dække bredt og dybt.
- Forløbene er organiseret på en måde, der bryder med de fagdelte timer, evt. i en form for projektforsløb eller vekslende kurser. Elevernes opholdstid på skolen skal afhænge af det, der foregår, f.eks. som i indskolingen
- Man skemalægger parallelt (alle klasser på f.eks. 8. trin har dansk/matematik på samme tid) – evt. følgende en ny årsrytme.
- Flexibilitet vil ikke være et mål i sig selv, men derimod et middel, så man kan målrette lærernes kompetencer til elevernes læringsbehov.
- Klasselæreren er bevaret i samspil med de omgivende læreres fleksibilitet
- Ikke kun lærere er fleksible og parate til at bevæge sig, det er eleverne også. Det er en særlig udfordring, hvis der er en stor mobilitet blandt børnene. På Provstegårdsskolen skifter 110 ud af 500 skole i løbet af et år. Dvs. det er skiftende elever, lærerne skal kunne arbejde fleksibelt i forhold til og også skiftende elever, der skal kunne være fleksible.
- Lærerskemaer dominerer ikke over klasseskemaer, dvs. skemalægning tænkes anderledes – hvad nu hvis lærerne selv fordeler timerne mellem sig?

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

- Faglokaler spiller en central rolle for fleksibilitet, pt. går tendensen mod linjefag og faglærerprincip, dvs. læreren har færre fag men flere klasser.

4.2. Delkonklusion I

Henrik Hjortdal tegnede en model, som sammenholdt de tilgængelige ressourcer med de områder, der har behov for dem. Man kan kalde det **situationsbestemt inklusion**, hvor udfordringen bliver at tydeliggøre ansvaret.

"Visitationen" /valget af inklusionsmodel bliver her et nøgleelement i processen.

Støttecenter				
Støttecenter				
Støttecenter				
Trinlærer				
Klasselærer				
	Individet	Gruppe	Hold	Klasse

Ansvar og fleksibilitet er begreber, som ligger tæt op ad inklusion. Men hvem har ansvaret for den positive udvikling (udover eleven og forældrene)? Opgaven har indtil nu været lagt ud til lærerne for at få mange forskellige indspark til, hvorledes det kan gøres, selvom at det er vigtigt at understrege, at de ikke står alene om ansvaret. Lærernes forskelligartede praksis kræver fleksibilitet i ansvarsfordelingen og ressourceallokeringen.

5. Succeskriterier for inklusion

Det overordnede kriterium defineret af skolens ledelse var, at tiltaget skulle være inkluderende og mere fleksibelt omkring klassen og årgangen i samspil med centrene. Endvidere skulle skolens arbejde med hold- og båndtimer bidrage til at udvikle skolens undervisningsdifferentiering.

Laboratoriet supplerede med en række centrale pointer:

1. Synlig effekt

Der må være et minimum af krav om synlige effekter, så vi kan se tegnene på forbedringer. Viden om den opnåede effekt er nødvendig, for hvis ikke tiltagene virker, kan de andre mål ikke indfries. (SMTTE-modellen kan evt. anvendes). Deltagelse og udbytte for elevernes vedkommende skal også dokumenteres. Metoder og instrumenter fra skolens arbejde med LP-modellen kan måske anvendes?

2. Eksperimenterende tilgang

Skolen er nødt til at forholde sig åbent og mere eksperimentelt til tingene end i dag, hvis timerne skal kunne flyttes hen, hvor der er mest brug for dem. Her kan LP-modellens metoder måske også udnyttes, sammen med erfaringer fra arbejdet med AKT. Medarbejderne skal føle, at de også kan eksperimentere i forhold til LP. Efterhånden som medarbejderne tager arbejdsmetoderne til sig, opstår måske behov for timer til at eksperimentere i. Her kan båndtimerne blive ressourcer til at gøre noget nyt i fællesskab, hvis skolen overvejer fordelingen mellem at bruge de støttende ressourcer i klassen /årgangen/ støttecentrene. Og kan PPR tænkes ind i hold og bånd?

3. Realistisk

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

Planlægningen af hold-og-båndtimerne skal være så praktisk som muligt, og skemaerne skal holde skoleåret 2010/11 ud. Det skal desuden være tydeligt, hvilken opgave lærerne har i hold-og-båndtimerne – og i det hele taget, hvad hensigten er med de timer.

4. Forebyggende

Timerne skal bruges proaktivt. Hold-og-båndtimerne må ikke indeholde en akutfunktion – det skal primært være i det forebyggende og i de intervenerende varme hænder. Dog vil det, som med AKT-timerne ske, at de kan blive brugt til helt aktuelle brandslukninger.

5. Generel hold- og niveaudeling er uønsket.

Målet er ikke en almindelig niveaudeling ad bagvejen i overbygningen, jf. aktuelle politiske forslag herom. Der skal tages udgangspunkt i det enkelte barn, og så mange som muligt skal kunne få det nødvendige tilbud. Hold-og-båndtimerne skal støtte op om de behov, der findes på årgangene på tværs af klasserne i større omfang end i dag.

6. Fokus på det hele barn

Skolen må ikke glemme at tænke i undervisningsdifferentiering og situationstilpasset læring/undervisning, men det skalkombineres med at tænke og praktisere mere i teamsamarbejde og årgangssamarbejde.

Følgende kan ikke accepteres:

Arbejdet med inklusion må ikke undlade at udfordre. Det må ikke være flyvsk. Og der må ikke etableres en ny opdeling af klassen generelt (det er jo ikke den tyske skole!).

6. Erfaringer med hold-og-båndtimerne

For at trække på de eksisterende erfaringer med hold-og-båndtimer bidrog tre lærere med et indlæg om deres erfaringer og oplevelser.

Den første lærer har 8. klasse, som er delt op i tre niveauer. Han bruger hold-og-båndtimer på alle eleverne, så også den dygtigste tredjedel får særundervisning. Timerne dækker behovet eleverne måtte have, så der er ikke brug for støttecenteret. Læreren er den med de bedste forudsætninger for at tilrettelægge den nødvendige støtte, og han arbejder så tæt med eleven, at progressionen er tydelig, og lange rapporter og tests i princippet slet ikke er nødvendige. Eleverne registrerer ikke, at der er hold-og-båndtimer, det er en helt naturlig del for dem at arbejde med de emner, de har svært ved. Tiden der går fra anden undervisning kan være et problem, men i denne klasse lægges hold-og-båndtimer i forskellige timer, hvorved eleverne ikke mister den samme time uge efter uge. Det gør systemet meget fleksibelt.

Laboratoriets refleksioner og kommentarer:

- Denne måde skaber en legitimitet omkring differentiering, som er rigtig spændende.
- Det er læringsmiljøet, og ikke eleven, der er det særlige.
- Ved at kalde det hold-og-båndtimer, og ikke specialundervisning, opnås en anden klang, som også forældre nemmere kan acceptere. Hold-og-båndtimer er for alle og er for at give et skub i den rigtige retning. Kommunikationen foregår primært mellem lærerteamet og eleven.

Den anden lærer (i indskolingen) har kørt hold-og-båndtimer i flere år, hvor pædagoger og lærere sammen tilrettelægger og fordeler timerne efter behovet på den enkelte klasse eller årgang. Indsatsen tilrettelægges løbende gennem året ved jævnlige møder. Det er læreren, der har ansvaret for hvad der foregår. Pædagogen har det store overblik, mens klasselæreren har større indsigt i hver klasse. En gang om året vurderes og justeres på indsatsen omkring de forskellige grupper af elever i klassen. Faggrænser, der kunne stå i vejen, har denne lærer ikke oplevet. Man deles om eleverne og kommer hele vejen rundt om dem. Pædagogerne ser jo også børnene i 'fritter'tiden. Arbejdsformen er behagelig for læreren og pædagogen, fordi der er tæt og godt samarbejde, og det føles som om at der tages hånd om alle

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

eleverne. Pædagogen og læreren møder forældrene sammen for også at vise dem sammenholdet.

Støttecenteret bruges i mindre omfang. Af og til anvendes de intensive bogstavkurser som tilbydes for 2. klasse og læsekurserne for 3. klasserne. Sprogcenteret bruges også efter behov.

Laboratoriets refleksioner og kommentarer:

- Her er det prioriteret, at det, der foregår i skoletiden og 'fritter'-tiden er sammenhængende. I fritteren er der frivillig lektiehjælp, hvor en af pædagogerne altid er med som den 'voksne'. Det respekteres, at eleverne har fri, at det er deres legetid, og det er her, de kan lave deres sociale aktiviteter.

Den tredje lærer har en 5. klasse med en nordisk tosproget gruppe og en anden tosproget gruppe. To lærere følges i et parallelt forløb, hvor de sparrer hinanden, bestiller bøger sammen, etc. Det opleves som rart at have en makker og være to lærere i timerne, for det er en fordel at kunne se barnet med to sæt øjne. Tit arbejdes sammen i fordybelsesugen, og det er ikke unormalt, at der er andre lærere i klassen. Man kender hinandens elever, og det er et naturligt flow, fordi de allerede indgår i en nærmest parallel arbejdsgang. Tidligere har elever været i støttecentre, men der er ikke rigtig noget behov. Som noget særligt har klassen fået mulighed for at ansætte en polsk støttelærer med løntilskud til specialundervisning af en polsktalende elev uden danskkundskaber. Det viser f.eks. hvor fleksibelt systemet er, og at der kan sættes ind, hvor behovet er.

Laboratoriets refleksioner og kommentarer:

- En forælder til et barn i klassen nævnte, at børnene tager det som en selvfølge, at lærerne er der sammen, ligesom det med den polske støttelærer - det var bare fordi, at det var der brug for. Det lader ikke til, at der er mobning eller nogen særlig opmærksomhed omkring det at få hjælp eller særundervisning.
- Der er fortsat behov for rådgivning og vejledning fra støttecentret. Man skal passe på ikke at fordreje billedet ved at tro, at centrene kan undværes, fordi støttecenteret ikke i eksemplerne anvendes i særlig høj grad. Støttecentre er en del af det fleksible miljø.

6.1. Delkonklusion II

Det lader til, at nogle lærere på Provstegårdsskolen allerede er langt i skolens ambitioner om inklusion. De børn, der får hjælp oplever ikke, at de skiller sig ud, og de føler sig accepterede. Opgaven bliver i fremtiden at skabe rum til de forskellige børnetyper med overskriften: Inklusion – at lave en konstruktiv alliance mellem KIS, LP og hold-og-båndtimer.

Der ligger dog stadig et udviklingsarbejde i at få systematiseret tingene. Som det er nu, er hold-og-båndtimer lagt i en pulje af fleksible timer, dvs. de skal tilpasses de timer, der i forvejen er lagt for klassen. Det var et valg, men det giver jo det problem, at de skal passe ind i de andre timer. Det bliver derfor både en helt praktisk og en faglig vurdering, hvilke timer eleverne skal tages ud fra.

Fordybelsesugerne er dukket op i flere omgange, og det drøftedes, hvorvidt netop disse kunne bruges til at håndtere og organisere den forestående sammenlægning. Der bliver nødt til at være fokus på inklusion for de nye elever som kommer til sommer, men også på den relativt høje udskiftning/gennemstrømning af elever på skolen.

Første skridt er at få dokumenteret og delt det, der virker. Og hvis fordybelsesugen skal bruges som prototype, skal den understøtte nogle af de målsætninger, inklusionen skal leve op til, dvs. det skal være inspireret af følgende nøgleord:

- **Fleksibilitet** - der er et behov og nogle indsatsmuligheder, men hvad er kriterierne for visitation eller med et mindre stigmatiserende og individualiserende ord "valg af indsats? Og hvordan sikres en fleksibilitet i skemalægningen, så man

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

undgår at eleverne ikke sættes tilbage i de skemalagte fag, der læses, mens H&B timerne bruges? Hvordan sikres nye og praktisable kriterier for skemalægning?

- **Effekten** af indsatsen – hvordan får man bevidsthed om/dokumentation af, hvad der kommer der ud af indsatsen? Kan KIS eller andet bidrage på sigt?
- **Elevplanerne** -_kan deres vurdering af elevens behov bidrage til visitation/evaluering af effekten?
- **Ansvar for elevens udvikling**. Det ligger nok primært hos klasselæreren, men hvad sker der når barnet rykker over i støttecenteret? Hvem har så ansvaret for progressionen?
- **Eksperimenteren** - det er en prioritet for den gode løsning ikke at være bundet af traditioner, men at forholde sig åbent og eksperimenterende til sagen.

7. Konklusion

Gruppen fandt frem til enighed om følgende konkrete krav til prototypen – fordybelsesugerne - for den fremtidige inklusion:

- Valg af læringsmiljøer for undervisningen (lærerens/klassens) skal begrundes
- Valg af faglige indsatsområder (evt. temaer) i fordybelsesugen skal begrundes.
- Der skal anvendes forskellige miljøer (klasse, hold, grupper, enkeltelever) ud fra et optimeringsprincip
- Summen af valgte læringsmiljøer skal understøtte skolens målsætning om inklusion
- Der skal ske undervisning af elever på tværs af årgangens normale klasser

Undervejs samtales og evalueres forberedelse, indsats og forløb med henblik på evaluering af organisering og effekt.

Der sker inden fordybelsesugen en drøftelse af kriterier for beslutninger om valg af læringsform/tilbud til eleverne samt om de effekter, som ønskes opnået med indsatsen.

8. Skitse til styringseksperiment

Deltagerne i styringslaboratoriet anbefaler, at Provstegårdsskolen målretter udviklingsarbejdet og specifikt eksperimenterer med hold-og-båndtimerne i skoleårets fordybelsesuger. Begrundelsen er, at skolen ved et intensivt og afgrænset undersøgelsesarbejde på kort tid kan skabe resultater og erfaringer, som let kan omsættes. Udviklingsarbejdet kan enten gøres ved at fordele ressourcerne jævnt ud over årets fordybelsesuger, eller udvælge én eller to af fordybelsesugerne, hvor skolen går 'all-in'. Laboratoriet har to forslag til prototyper, der kan prøves af:

- 3) En fælles central model, hvor tre frivillige klassetrin deltager med et i så fald "idealskema" for inklusion. Her vil man kunne afprøve nye samspilsformer med støttecenteret på tværs af eksisterende klasser. Klasserne vil køre simultane parallelforløb, hvor hver klasse vil have sit eget tema med en lige fordeling af timer. Det vil på kort sigt give mange erfaringer.

eller

- 4) Tre udvalgte klassetrin tildeles samlet en pulje timer. Lærerne fordeler selv timer og etablerer den model, de synes lever bedst op til de faglige og sociale krav til god læ-

FORUM

for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse

ring. Friheden til at eksperimentere vil være stor, og modellen vil ikke blot blive inkluderende og fleksibel overfor elever, men også i forhold til lærerne og deres timer.

Begge modeller vil kræve løbende integreret evaluering – bl.a. af støttecentrets rolle, såvel som fagligt vejledende for lærere og som udførende i forhold til de mest støttekrævende elever.

9. Den videre proces

På skolens interne møder udfoldes anbefalingerne til resten af medarbejdergruppen, og ledelse og lærere tager beslutning om, hvordan de vil arbejde videre med laboratoriets anbefalinger.

Marts 2011

Henrik Hjortdal, Projektleder – hhj.om@cbs.dk
FORUM for Fremtidens Offentlige Styring
CBS - Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL)
Howitzvej 11-13 DK-2000 Frederiksberg
T: + 45 2273 2663

Kirsten Engholm, antropolog – kirsten.engholm@midtlab.dk
MidtLab ▪ Region Midtjylland
Oluf Palmes alle 34-36 ▪ DK-8200 Århus N
(Postadresse Oluf Palmes alle 15)
T: +45 2369 1647

Bilag:
Logbog