

Jill Mehlbye og Katrine Sjørsløv

## Den forebyggende indsats i Slagelse Kommune Evaluering af forebyggelsesgruppernes arbejde



Publikationen *Den forebyggende indsats i Slagelse Kommune – Evaluering af forebyggelsesgruppernes arbejde* kan downloades fra hjemmesiden [www.akf.dk](http://www.akf.dk)

AKF, Anvendt KommunalForskning

Købmagergade 22

1150 København K

Telefon: 43 33 34 00

Fax: 43 33 34 01

E-mail: [akf@akf.dk](mailto:akf@akf.dk)

© 2011 AKF og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til AKF.

© Omslag: Phonowerk, Lars Degnbol

Forlag: AKF

ISBN: 978-87-7509-088-4

i:\08 sekretariat\forlaget\jm\2893\2893\_forebyggende\_indsats\_slagelse.docx

August 2011

### **AKF, Anvendt KommunalForskning**

AKF's formål er at levere ny viden om væsentlige samfundsforhold. Hovedvægten ligger på forskning i velfærds- og myndighedsopgaver i kommuner og regioner. Det overordnede mål er at kvalificere beslutninger og praksis i det offentlige.

Jill Mehlbye og Katrine Sjørøsløv

# Den forebyggende indsats i Slagelse Kommune

## Evaluering af forebyggelsesgruppernes arbejde

## Forord

Foråret 2009 oprettede Slagelse Kommune fem lokale forebyggelsesgrupper, som skulle sikre det tværfaglige, tidligt forebyggende arbejde i kommunens fem lokalområder. Forebyggelsesgrupperne indledte deres arbejde efteråret 2009 og skulle dels iværksætte lokale forebyggende initiativer, dels på tværs af forebyggelsesgrupper arbejde med generelle forebyggende initiativer. Forebyggelsesgrupperne er tværfagligt sammensat og består af de enkelte lokalområders ledere i henholdsvis daginstitutioner og skoler.

I denne forbindelse ønskede Slagelse Kommune en evaluering af forebyggelsesgrupperne. Formålet var at evaluere på mødeprocessen i grupperne, hvilke initiativer der kom ud af arbejdet i grupperne, og hvilke effekter der var af møderne og de iværksatte initiativer.

Evalueringen forløb fra juni 2009 frem til slutningen af 2010 og bestod i mødedeltagelse, interview og spørgeskemaundersøgelser. Evalueringen ændrede mål og indhold undervejs i takt med udviklingen af forebyggelsesgrupperne.

Foreliggende publikations kapitel 1 indeholder sammenfatning og anbefalinger til det fremtidige arbejde, kapitel 2 indeholder resultaterne af evalueringen af forebyggelsesgruppernes arbejde, og kapitel 3 omhandler udvikling af en ny brobygningsmodel for overgangen fra dagtilbud til skole.

AKF har udført undersøgelsen i tæt samarbejde med Slagelse Kommune ved chefkonsulent Peder Bonde, som løbende er orienteret om undersøgelsens resultater og konklusioner.

Ledere og medarbejdere i dagtilbud og skoler takkes for deres deltagelse i undersøgelsen ved spørgeskemaundersøgelser og interview.

Jill Mehlbye

Juni 2011

# Indhold

<b>1</b>	<b>Sammenfatning, konklusion og anbefalinger .....</b>	<b>7</b>
1.1	Sammenfatning.....	7
1.2	Konklusion .....	11
1.3	Det fremtidige arbejde omkring forebyggelse – anbefalinger .....	11
<b>2</b>	<b>Forebyggelsesgruppernes forløb det første 1½ år .....</b>	<b>14</b>
2.1	Introduktion.....	14
2.2	Styregruppens oplæg og det første års arbejde.....	14
2.3	Forebyggelsesgruppernes start juni 2009.....	16
2.4	Forebyggelsesgruppernes første år 2009/10 .....	17
2.4.1	Mødernes forløb det første år .....	17
2.4.2	Deltagernes vurdering af udbyttet det første år.....	19
2.5	Forebyggelsesgrupperne efteråret 2010.....	21
2.5.1	Erfaringer med forebyggelsesgrupperne.....	21
2.5.2	Hvilke opgaver har forebyggelsesgrupperne? .....	23
2.5.3	Valget af fælles temaer for forebyggelsesgruppernes arbejde.....	24
2.6	Resultater af forebyggelsesgruppernes arbejde efter 1½ år .....	25
2.7	Medlemmernes ønsker og forventninger til det fremtidige arbejde.....	26
2.8	Konklusion .....	27
<b>3</b>	<b>Brobygningen fra dagtilbud til skole før og nu .....</b>	<b>29</b>
3.1	Introduktion.....	29
3.2	Brobygningen før september 2010 .....	29
3.3	Særlige problemstillinger i det tidligere brobygningsarbejde.....	35
3.4	Den nye plan for brobygning og forskellen i forhold til tidligere .....	37
3.5	Holdninger til en ny fælles brobygningsmodel.....	38
3.6	De første erfaringer med den udviklede brobygningsmodel.....	40
3.7	Styrker og mangler ved den nye brobygningsmodel .....	44
3.8	Konklusion .....	45
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>47</b>
	<b>Bilag 1: Evalueringens metode og datagrundlag.....</b>	<b>48</b>
	<b>English Summary .....</b>	<b>52</b>



# 1 Sammenfatning, konklusion og anbefalinger

## 1.1 Sammenfatning

### **En ny forebyggelsesstrategi i Slagelse Kommune**

August 2009 etableredes fem lokale forebyggelsesgrupper, som skulle udgøre et væsentligt element i den forebyggende og tidlige indsats i kommunen. Målet med de fem forebyggelsesgrupper var at sikre, at kommunens børne- og ungepolitik udmøntedes lokalt. Det centrale formål med forebyggelsesgrupperne var at sikre

- en generel forebyggende indsats
- nærhed i opgaveløsningen
- den røde tråd i børnenes liv
- samarbejde på tværs af institutioner og faggrupper

Det er disse fem forebyggelsesgruppers arbejde, som den foreliggende evaluering fokuserer på. Medlemmer i de fem forebyggelsesgrupper udgør alle skoleledere og dagtilbudsledere (virksomhedsledere) i de enkelte lokaldistrikter, og formand og næstformand er udpeget blandt disse. Til hver forebyggelsesgruppe er der knyttet en række ressourcpersoner fra det socialfaglige område, fra PPR, fra sundhedsplejen og fra SSP, som kan deltage i forebyggelsesgruppemøderne, såfremt de selv eller forebyggelsesgruppen mener, at der er behov for det. Hver forebyggelsesgruppe forventes at afholde tre møder årligt. Desuden er der i 2009 afsat 20.000 kr. til initiativer i hver forebyggelsesgruppe, som gruppen kan anvende på seminarer og lignende som start på gruppernes arbejde.

I forbindelse med forebyggelsesgruppernes arbejde er der nedsat et formandskab og en styregruppe. Formandskabet består af de fem forebyggelsesgruppers formænd og næstformænd, og der afholdes minimum to møder om året. I 2009 og 2010 var der en øget mødeaktivitet på 3-4 møder om året for at sikre implementeringen af forebyggelsesgrupperne. Styregruppen består af centercheferne for henholdsvis skole, dagtilbud og familieafdeling, og den holder minimum to årlige fællesmøder med formandsgruppen bl.a. om planlægning af det fælles forebyggende arbejde på tværs af forebyggelsesgrupper og af årlige konferencer for alle forebyggelsesgrupperne.

Forebyggelsesgrupperne varetager ikke konkrete sager, men

*"... har som primære opgaver at drøfte og iværksætte sundhedsfremmende, sociale, pædagogiske og forebyggende tiltag, der kan sikre børns og unges såvel fysiske som mentale sundhed i (lokal)områderne". De spørgsmål, forebyggelsesgrupperne skal beskæftige sig med, er: Hvad kan vi forebygge? Hvad er vores problemer lige nu? Hvilke udviklingstendenser kan vi se? Hvilke forebyggende tiltag kan vi iværksætte? (jf. Forebyggelsesgrupperne. Vejledning til det tværfaglige samarbejde i forebyggelsesgrupperne. Slagelse, juni 2009).*

Det forventes, at der i forebyggelsesgrupperne arbejdes både med egne udvalgte lokale aktiviteter og fælles temaer for alle forebyggelsesgrupper. Forebyggelsesgrupperne kan desuden efter behov nedsætte arbejdsgrupper, der arbejder med afgrænsede lokale problemstillinger besluttet af den enkelte forebyggelsesgruppe.

AKF har fulgt forebyggelsesgruppernes arbejde gennem det første 1½ år, det vil sige fra forebyggelsesgruppernes start medio 2009 og frem til slutningen af 2010.

Målet var at evaluere det tværfaglige arbejde og det tværinstitutionelle arbejde i forebyggelsesgrupperne og de indsatsområder, der iværksattes af forebyggelsesgrupperne, og effekten af denne.

Der blev imidlertid ikke iværksat konkrete aktiviteter i de enkelte forebyggelsesgrupper det første 1½ år, men alene en fælles aktivitet på tværs af forebyggelsesgrupper igangsat af forebyggelsesgruppernes styregruppe.

Den foreliggende rapport's første del omhandler derfor alene forløb og processer i forebyggelsesgrupperne og medlemmernes oplevelse af og tilfredshed med forebyggelsesgrupperne, samt hvorfor der ikke iværksættes konkrete aktiviteter i de enkelte forebyggelsesgrupper.

Anden del af den foreliggende rapport omhandler udviklingen af en ny fælles brobygningsmodel, det vil sige en model for samarbejdet mellem dagtilbud og skole om børnenes overgang fra dagtilbud til skole, initieret af styregruppen, og som skulle implementeres i hele kommunen i første halvdel af 2011.

### **Forløbet af det første år i forebyggelsesgrupperne**

I oplægget til forebyggelsesgruppernes arbejde er der fra styregruppens side lagt vægt på, at det er den generelle forebyggende indsats, som forebyggelsesgrupperne skal arbejde med, ligesom der skal vælges fælles temaer på tværs af forebyggelsesgrupperne, som alle grupper skal arbejde med. Desuden forventes det, at der iværksættes lokale forebyggende aktiviteter alt efter lokalområdets behov. Som optakt til gruppernes arbejde udarbejdedes en folder indeholdende mål og opgaver for forebyggelsesgruppernes arbejde.

Da arbejdet i forebyggelsesgrupperne indledes september 2009, har formændene positive forventninger til arbejdet, og der er især interesse for problematikker omkring tosprogede børn og unge og unge med alvorlige problemer, som kommer til udtryk i pjækkeri, hærværk og vold. Problemer, som fylder meget i det nære daglige arbejde.

I september 2009 holder styregruppen møder med formændene med præcisering af forebyggelsesgruppernes opgaver og kompetencer samt en beskrivelse af formandskabets opgaver og roller.

Oktober 2009 afholdes der en stor konference for alle forebyggelsesgrupperne, hvor begrebet forebyggelse søges defineret og afgrænset, og hvor rammerne samt mulige emner for forebyggelsesgruppernes arbejde beskrives, efterfulgt af gruppearbejde om dilemmaer i det forebyggende arbejde.

Alligevel er der fra starten usikkerhed i forebyggelsesgrupperne med hensyn til deres opgaver og formændenes beslutningskompetencer, og forebyggelsesgrupperne efterlyser over-



ordnede mål og strategier for deres arbejde samt en definition af, hvad begrebet forebyggelse dækker over.

Det er samtidig svært for de enkelte forebyggelsesgrupper at finde frem til fælles temaer, som alle interesserer sig for. Det er formodentlig en af forklaringerne på, at der i nogle af grupperne er stort fravær til møderne, og på at forebyggelsesgrupperne ikke får igangsat egne lokale forebyggende aktiviteter.

Det påpeges samtidig fra fleres side, at grupperne er for store, men også at de fagprofessionelle (psykologer, socialrådgivere, sundhedsplejersker m.m.) savnes som faste deltagere i forebyggelsesgruppernes møder, da de betragtes som centrale i det forebyggende arbejde.

Formændene, som har svært ved at definere deres egen rolle og kompetencer, ser derfor primært sig selv som mødeledere uden beslutningskompetence, der har til opgave at finde dagsordenspunkter, som vækker interesse blandt de øvrige medlemmer, så de får lyst til at deltage i møderne.

Fra medlemmernes side er der opbakning til formændene, og der er tilfredshed med formændenes arbejde i grupperne og de punkter, som formændene sætter på dagsordenen.

Et tema, som nogle af grupperne tager fat på, er overgangen mellem dagtilbud og skole (brobygningen) ved skolestart, og nogle af grupperne begynder at drøfte, hvordan de synes, overgangen mellem dagtilbud og skole skal fungere i deres område. Forebyggelsesgrupperne forventer således, at selv skal/kan konstruere deres eget lokale brobygningskoncept.

Da styregruppen primo 2010 melder ud, at der nu skal udarbejdes et fælles koncept for brobygningen på tværs af distrikter, vækker det både glæde og overraskelse. Forebyggelsesgrupperne synes, det er godt, at der nu foreligger et konkret tema, der skal arbejdes med. Men det kommer bag på flere, at der nu på tværs af de fem forebyggelsesgrupper skal udarbejdes et fælles (minimums)koncept for brobygningen, som skal gælde for hele kommunen. Nogle af grupperne har på dette tidspunkt aftalt møder og seminarer, hvor der skal drøftes og planlægges et brobygningskoncept for eget lokalområde. Disse aflyses som konsekvens af udmeldingen fra styregruppen.

Fremgangsmåden omkring udarbejdelsen af det nye koncept kommer også bag på de fleste, idet det er formandskabet i tæt dialog med styregruppen, der udarbejder en fælles minimumsramme for brobygningen i alle distrikter. Men der er stor tilfredshed med produktet blandt alle, og formandsgruppen er meget tilfreds med selve processen, hvor de arbejder tæt sammen med styregruppen omkring udviklingen af et fælles koncept for overgangen for alle dagtilbud og skoler i kommunen.

Planen er, at oplægget om den nye fælles brobygningsmodel efterfølgende skal drøftes i de enkelte forebyggelsesgrupper. Dette sker imidlertid kun sporadisk, da konceptet fremtræder som meget færdigt, men også som en plan, alle kan gå ind for.

På efterårskonferencen 2010 for alle forebyggelsesgrupper og deres ressourcepersoner præsenterer formandsgruppen den nye brobygningsmodel, og arbejdet med implementeringen indledes derefter.

## **Medlemmernes oplevelse af effekten af forebyggelsesgrupperne**

I evalueringen af det første års arbejde i forebyggelsesgrupperne ved spørgeskemaer og interview med deltagerne i forebyggelsesgrupperne og forebyggelsesgruppernes ressourcepersoner giver flertallet af medlemmerne i forebyggelsesgrupperne udtryk for, at møderne er forløbet godt, at der har været en god dialog, og at man selv har været engageret i gruppens arbejde.

Imidlertid mener langt de fleste alligevel, at udbyttet af forebyggelsesgruppernes arbejde har været sparsomt, og at der ikke foreligger nogen konkrete produkter eller resultater af forebyggelsesgruppernes arbejde. Man mener, at det mest positive resultat af forebyggelsesgruppernes arbejde er, at man har lært hinanden at kende. Man har imidlertid heller ikke udviklet nogen traditioner for gensidig sparring og meningsudveksling uden for møderne, ligesom man heller ikke mener, at man har lært hinandens virksomheder bedre at kende eller bruger hinanden mere på tværs af virksomheder. Med hensyn til spørgsmålet om, hvorvidt arbejdet i forebyggelsesgrupperne har åbnet nye muligheder i det forebyggende arbejde, er det kun et fåtal, der mener, at det er tilfældet.

I interview med forebyggelsesgrupperne viser det sig, at selvom forebyggelsesgrupperne har efterlyst de fagprofessionelles deltagelse i møderne, er disse stort set ikke blevet inviteret til at deltage. Argumentet er, at man ikke synes, at der har været nogen konkret anledning til det. Det blev indledningsvist meldt ud fra SSP's side, at de ville deltage fast i alle møderne, men dette skete ikke. En af grupperne har også sundhedsplejersken fast med på invitationslisten, men denne dukker kun op en enkelt gang. På denne måde har medlemmerne ikke oplevet den store interesse fra de øvrige fagprofessionelles side.

I forebyggelsesgruppernes andet år er der forsat et meget ustabil fremmøde, især i nogle af grupperne, mens der i andre grupper er en mere stabil kerne af medlemmer, der kommer hver gang. De velfungerende grupper er især præget af, at man har fundet sammen om nogle fælles interesser og har en god indbyrdes sparring.

Også i forebyggelsesgruppernes andet år giver de færreste udtryk for, at de synes, der er noget særligt udbytte af forebyggelsesgruppernes arbejde, og der er også fortsat en usikkerhed om forebyggelsesgruppens kompetencer, og hvad den kan og må beskæftige sig med. Flere medlemmer fortæller, at forebyggelsesgrupperne i år 2 (fortsat) har en lav prioritet set fra deres side, da udbyttet af forebyggelsesgruppernes arbejde i den lokale forebyggende indsats er lille. Der synes ikke at være forskel i grad af engagement i forhold til, om man er skoleleder eller dagtilbudsleder.

Flere giver samtidig udtryk for en oplevelse af en stærk central styring fra kommunen, og der udtrykkes en frygt for, at forebyggelsesgrupperne bruges som led i en centralisering fra kommunens side. Man mener ikke, det stemmer overens med behovet for at give egen institution/skole og lokalområde sit helt eget særpræg. Udviklingen af den fælles brobygningsmodel ses som et eksempel på et centralt styret initiativ, selvom der er stor tilfredshed med, at der primo 2010 sættes fokus på en fælles brobygningsmodel mellem dagtilbud og skole.

Forebyggelsesgruppernes medlemmer oplever samtidig, at udarbejdelsen af konceptet især er et produkt af en lille arbejdsgruppes arbejde (styregruppe og formandskab) og ikke et produkt af forebyggelsesgruppernes arbejde. Derfor oplever de ikke et ejerskab til modellen.

## 1.2 Konklusion

Samlet set viser evalueringen, at der 1½ år inde i forebyggelsesgruppernes arbejde fortsat er stor uklarhed om gruppernes konkrete kompetencer og opgaver set fra medlemmernes side. Medlemmerne efterlyser fortsat konkrete mål med og en overordnet strategi for forebyggelsesgruppernes arbejde, og der efterlyses fortsat en mere præcis og klar definition af begrebet forebyggelse set i forhold til forebyggelsesgruppernes arbejde.

Denne uklarhed kan skyldes, at der trods løbende dialog mellem formandskab og styregruppe ikke er en tilstrækkelig klar kommunikation og en forventningsafstemning om forebyggelsesgruppernes arbejde mellem det centrale led (styregruppen) og det decentrale led, det vil sige formandskabet og forebyggelsesgrupperne. Evalueringen peger således i retning af, at virksomhedslederne ønsker fokus på den sekundære forebyggelse, hvor man beskæftiger sig med børn i en udsat position, mens udmeldingen fra styregruppen er, at grupperne skal arbejde med den generelle forebyggelse målrettet alle børn. Argumentet fra virksomhedsledernes side er, at de udsatte børn er den udfordring, der fylder mest i hverdagen.

Det gennemgående billede er, at forebyggelsesgrupperne hos mange medlemmer ikke tillægges den store værdi i det forebyggende arbejde. Der synes heller ikke at være den store motivation blandt dagtilbudslederne og skolelederne for at deltage i forebyggelsesgruppernes arbejde på de aktuelle præmisser.

Her skal der også være opmærksomhed på, at forebyggelsesgrupperne består af ledere, der har det daglige driftsansvar for egen større eller mindre virksomhed (skole eller daginstitution), og som måske i forvejen har en presset dagligdag, der betyder, at de laver en streng prioritering af deres tid. Så hvis de ikke erfarer, at der kommer noget konkret udbytte af arbejdet i forebyggelsesgrupperne, vil de forventeligt nedprioritere det, også selvom gruppens arbejde og resultater afhænger af deres egen indsats.

Konkrete resultater af forebyggelsesgruppernes arbejde efter 1½ år er, at man har lært hinanden bedre at kende inden for de enkelte forebyggelsesgrupper, men at det tværfaglige kendskab til hinanden og hinandens virksomheder endnu ikke har bredt sig ud til medarbejdere i virksomhederne, ligesom der ikke er igangsat lokale forebyggende aktiviteter.

Brobygningsmodellen oplever forebyggelsesgruppernes medlemmer ikke som et resultat af forebyggelsesgruppernes arbejde, men som et centralt initiativ fra kommunens side, som det menige medlem af forebyggelsesgrupperne kun har haft lille indflydelse på.

Den nye brobygningsmodel åbner dog nye perspektiver, som det er for tidligt at sige noget om, da den på foreliggende tidspunkt ikke er implementeret. Alle er tilfredse med den og har positive forventninger til den fremtidige brug af den, men ser den ikke som et resultat af forebyggelsesgruppernes arbejde, så ejerskabet er begrænset.

## 1.3 Det fremtidige arbejde omkring forebyggelse – anbefalinger

Forebyggelsesgrupperne har nu eksisteret i 1½ år, og der har ikke på noget tidspunkt været generel tilfredshed med grupperne blandt de fleste medlemmer, fordi de har oplevet udbyttet af deltagelsen som meget lille eller slet ikke til stede. Der synes heller ikke at have været den

store motivation fra deltagernes side for deltagelse i forebyggelsesgruppernes møder og arbejde.

Fra implementerings- og forandringsforskningen ved vi, at forandring skabes på basis af følgende kriterier: Den arbejdsmæssige indsats skal give mening for medlemmerne i forhold til deres arbejde, de skal kunne se og forstå målet med opgaven, de skal kunne se resultater af deres arbejde, og de skal opleve en gevinst ved det ekstra arbejde, de påtager sig i forhold til egen institution. Endelig er det nødvendigt, at deltagerne oplever ejerskab til de eventuelle resultater, der kommer ud af forebyggelsesgruppernes arbejde. Deltagerne skal kunne gennemskue, hvordan den nye aktivitet styrker de daglige arbejdsopgaver og derved forbedrer praksis. Derudover er det vigtigt, at aktiviteten kan kobles på eksisterende strategier, så aktiviteten opfattes som en integreret del af organisationernes samlede målsætninger (Winter 2001 og 2010).

Disse forudsætninger for en succesfuld implementering af en ny aktivitet som forebyggelsesgrupperne synes ikke at være til stede, på trods af de mange initiativer der er taget fra styregruppens side. Flere medlemmer oplever derimod, at det er spild af tid, at der ikke er tilstrækkelig udbytte af arbejdet, og at arbejdet ikke er målrettet den forebyggende indsats, de har behov for. Deres deltagelse sker derfor for en dels vedkommende mere af pligt end af oplevet nødvendighed.

For at grupperne skal fungere, skal deltagerne opleve en gevinst ved at deltage i dem. Grupperne skal være vedkommende og skal kunne give mening i forhold til medlemmernes arbejde som virksomhedsledere. Desuden skal de opleve, at der er en vekselvirkning mellem "bottom up" og "top down" styring og indflydelse, det vil sige, at initiativer også modnes og udvikles fra forebyggelsesgruppernes side.

Der er ingen, der arbejder med børn, som ikke synes, at det forebyggende arbejde er vigtigt. Virksomhedslederne nævner gang på gang behovet for det lokale, sekundære forebyggende arbejde. Det er de udsatte børn, de mener, er deres målgruppe, og som de er motiveret for at arbejde med.

Hvis man som kommune vil sikre en styrkelse af det forebyggende arbejde på basis af virksomhedsledernes initiativer og på tværs af virksomheder, foreslås det derfor, at det primært er den sekundært forebyggende indsats, arbejdet rettes imod i forebyggelsesgrupperne.

Det foreslås, at kommunen i stedet for de store arbejdsgrupper med 12-15 personer nedsætter mindre styregrupper eller lignende bestående af fire skole- og dagtilbudsledere (to fra hver virksomhedstype) i de enkelte lokalområder, som får ansvaret for at definere problemfelter inden for de enkelte lokalområder, og som efter behov nedsætter arbejdsgrupper omkring de enkelte problemfelter eller fokusområder. Disse arbejdsgrupper kunne efterfølgende have til opgave at fremlægge ideoplæg for den samlede gruppe af virksomhedsledere i distriktet på et eller to årlige seminarer.

Arbejdsgrupperne nedsættes efter frivillighedens princip og ud fra interesser og kompetencer. Samtidig skal man som forvaltning/styregruppe give de lokale initiativer "frit spil" og om nødvendigt sætte rammer for, i hvor høj grad man som virksomhed fx må flytte ressourcer på tværs af sektorer og virksomhedstyper ud fra målet om fælles forebyggende initiativer og effektiv ressourceønske. Er det fx i orden, at støttepædagogressourcer anvendes i skolere-

gi, og at specialundervisningsressourcer anvendes i dagtilbudsregi? Samtidig kunne man som forvaltning overveje, hvordan man kunne decentralisere fx støttepædagogressourcer, konsulentressourcer m.m., så der er ressourcer til brug for lokalområdet initiativer. Hvis man som kommune vil have gang i lokale initiativer, må man både sætte rammer og give frit spil.

Man har som kommune og i overensstemmelse med børnepolitikken behov for, at der også fokuseres på det generelle forebyggende arbejde over for kommunens børn og unge. I det tilfælde, foreslås det, at det generelle forebyggende arbejde især ligger i kommunalt regi på centralt niveau, og at der nedsættes ad hoc-arbejdsgrupper ud fra bestemte temaer defineret af den centrale styregruppe bestående af interesserede medarbejdere og ledere inden for børne- og ungeområdet (inkl. dagtilbud og skoler) med henblik på at fremlægge oplæg til beslutning i den centrale styregruppe. Grupperne nedsættes på frivillig basis og på basis af medarbejderen og lederens interesse og kompetence. Et led i arbejdet kunne være, at oplæg kom til skriftlig kommentering i alle virksomhederne i kommunen, inden kommunens forvaltning tog en beslutning, så alle tages med på råd.

Hvis kommunen vil beholde forebyggelsesgrupperne i deres nuværende form, må man lægge et klart mål og en klar strategi for gruppernes arbejde, som opfylder virksomhedernes behov, og eventuelt lade gruppernes arbejde være målrettet det sekundære forebyggende arbejde. Det er der, de skal tænke i initiativer, og det skal klart meldes ud, hvilke beslutningskompetencer og råderum forebyggelsesgrupperne har. Hvis man fra forvaltningens side ikke vil lægge beslutningskompetence til at iværksætte selvstændige initiativer ud i grupperne, må man kalde dem rådgivnings- og sparringsgrupper og melde klart ud, at det er det, man fra central side ønsker, skal være målet med grupperne.

## 2 Forebyggelsesgruppernes forløb det første 1½ år

### 2.1 Introduktion

Formålet med evalueringen er at redegøre for følgende fire spørgsmål:

- 1 Hvordan er det første 1½ års arbejde forløbet i forebyggelsesgrupperne?
- 2 Hvilke holdninger og erfaringer har deltagerne med forebyggelsesgruppernes arbejde?
- 3 Hvilke resultater opnås i arbejdet i forebyggelsesgrupperne?
- 4 Hvilke forventninger og ønsker har deltagerne til det fremtidige arbejde?

For at besvare disse spørgsmål er der september 2009 gennemført interview med styregruppen om deres mål for og forventninger til forebyggelsesgruppernes arbejde, observationer af forebyggelsesgruppemøder efteråret 2009 og foråret 2010, interview med forebyggelsesgruppernes formænd januar 2009, juni 2010 og januar 2011, spørgeskemaundersøgelse maj-juni 2010 med alle medlemmer af forebyggelsesgrupperne og to gange fokusgruppeinterview med dagtilbudsledere samt børnehaveklasseledere i hvert af de fem distrikter henholdsvis marts 2010 og november-december 2011. I samme perioder gennemførtes også interview med skolelederne i hvert af de fem distrikter. Desuden er alle forebyggelsesgruppernes referater fra september [2009?] frem til december 2010 gennemgået (se bilag 1).

### 2.2 Styregruppens oplæg og det første års arbejde

August 2007 udarbejdede Slagelse Kommune en vejledning til etablering af 13 forebyggelsesgrupper i kommunens enkelte distrikter, som overvejende fulgte kommunens skoledistrikter, og som var bredt tværfagligt sammensat med repræsentanter for alle faggrupper samt fra dagtilbud og skoler i området. Målet var en lokal forebyggende indsats ud fra de eventuelle problemstillinger, der var blandt lokalområdet børn og unge.

Der var ikke udbredt tilfredshed med de 13 forebyggelsesgrupper fra medarbejder- og lederside. April 2009 fremlagde forebyggelsesgruppernes styregruppe, som bestod af centercheferne for dagtilbud, skole og børne- og ungeområdet i kommunen, derfor forslag til en ny organisering, hvor antallet af forebyggelsesgrupper reduceredes til fem og med en anden deltagersammensætning. Dette forslag til ny organisering forelagdes de 13 forebyggelsesgrupperes formænd med henblik på deres kommentarer til den nye plan. Maj 2009 præsenteredes den nye organisering med fem nye forebyggelsesgrupper for alle virksomhedsledere (ledere af dagtilbud og skoler), PPR, det socialfaglige område og sundhedstjenesten til kommentering.

De fem forebyggelsesgrupper ville fremover bestå af de fem nye lokalområders virksomhedsledere (ledere af dagtilbud og skoler), som kunne invitere andre tværfaglige samarbejdspartnere (PPR, sundhedsplejen m.m.) som ressourcpersoner til møderne efter behov. For-

mændene for forebyggelsesgrupperne skulle vælges blandt forebyggelsesgruppernes faste medlemmer, og formands- og næstformandspost skulle deles mellem en skoleleder og en dagtilbudsleder.

Forebyggelsesgrupperne fik til opgave at afdække lokale problemstillinger og opstille løsningsmuligheder for disse samt tage beslutning om indsatsområder, lægge strategier for indsatser, nedsætte arbejdsgrupper til udførelse af indsatserne samt evaluere indsatser og samarbejde (jf. vejledning om forebyggelsesgruppernes arbejde. Se bilag).

Der lagdes vægt på, at det var det generelle forebyggende arbejde, der skulle arbejdes med i forebyggelsesgrupperne, og ikke indsatsen, når problemerne var opstået. Det forventedes, at der i forebyggelsesgruppernes arbejde gennemførtes analyser af udviklingstendenserne i området, og at man på den basis igangsatte forskellige initiativer. Det forventedes således, at der ville være forskellige opgaver at tage fat på for forebyggelsesgrupperne, afhængig af lokalområder.

Valget af medlemmer til forebyggelsesgrupperne var sket ud fra argumentet, at de skulle have ledelsesmæssig kompetence i forhold til implementering af nye tiltag og initiativer på egen institution.

Det planlagdes, at hver forebyggelsesgruppe skulle afholde minimum 2-3 årlige møder. Desuden afsattes i 2009 20.000 kr. til hver forebyggelsesgruppe, som kunne anvendes på seminarer m.m. i forebyggelsesgruppen som opstart på gruppens arbejde.

Der nedsattes samtidig et formandskab bestående af de fem forebyggelsesgruppers formænd og næstformænd. Formandskabets opgaver var at holde to årlige møder med styregruppen, hvor der bl.a. skulle besluttet fælles indsats temaer på tværs af forebyggelsesgrupper og tilrettelægges årlige forebyggelseskonferencer for alle medlemmer af forebyggelsesgrupperne samt deres ressourcepersoner.

Juni 2009 afholdt styregruppen møde med formændene i forebyggelsesgrupperne, hvor følgende drøftedes: gruppernes behov for understøttelse af forebyggelsesområdet i forhold til samarbejdet i forebyggelsesgruppen og særlige faglige kompetencer til at igangsætte initiativer samt drøftelse af indsatser i forebyggelsesgruppen i 2009. Desuden fik alle virksomhedsledere og samarbejdspartnere tilsendt en pjece om forebyggelsesgrupperne (se bilag) samt en liste over mulige ressourcepersoner, der kunne inddrages i forebyggelsesgruppernes arbejde.

September 2009 holdt styregruppen et møde med formandskabet for forebyggelsesgrupperne, hvor der skete en præcisering af forebyggelsesgruppernes opgaver og kompetencer samt formændenes roller og opgaver.

For at sikre en god start på arbejdet i forebyggelsesgrupperne afholdt styregruppen i oktober 2009 et opstartsmøde for alle forebyggelsesgrupper med fokus på et fagligt oplæg om forebyggelsesgruppernes arbejde og værktøjer til at facilitere det tværfaglige arbejde i forebyggelsesgrupperne, herunder god mødeledelse.

Det første tema, grupperne skulle arbejde med på tværs af lokalområder, var ”brobygningen mellem dagtilbud og skole”, som blev et konkret fælles tema for alle dagtilbud og skoler. Arbejdet med dette tema indledtes februar 2010 med et heldagsmøde med formandskabet, hvor styregruppen præsenterede et oplæg til brobygningstemaets indhold.

Fra styregruppens side lagdes der vægt på, at der skulle skabes nogle "gode historier". Man var fra styregruppens side også opmærksom på, at det var en udviklingsproces, der ville tage et par år. Målet for succes var, at forebyggelsesgrupperne syntes, at det var et vigtigt organ, de var medlem af (jf. interview med styregruppen september 2009).

### 2.3 Forebyggelsesgruppernes start juni 2009

I interview med formændene juni 2009, umiddelbart inden arbejdet i forebyggelsesgrupperne starter, gives der fra formændenes side udtryk for positive forventninger til det kommende arbejde i forebyggelsesgrupperne. En stor fordel set fra skolernes side er, at der i de store forebyggelsesgrupper sidder mere end én skoleleder i forhold til de tidligere 13 forebyggelsesgrupper, som var bygget op omkring den enkelte skole, og derfor typisk kun rummede én skoleleder.

Samlet set er der positive forventninger til de nye forebyggelsesgrupper. De tidligere 13 forebyggelsesgrupper fungerede i de fleste tilfælde ikke, da det var for diffust, hvad man skulle beskæftige sig med, hvilket fik dem til at minde om "kaffeklubber". Et af de store problemer var, at socialrådgiveren, som opfattes som en central person i det forebyggende arbejde, ikke deltog i møderne, selvom socialrådgiveren var fast medlem af gruppen.

Der er fra formændenes side stor opmærksomhed på, at begrebet "forebyggelse" skal defineres mere præcist, så man ved, hvad man skal beskæftige sig med. Man forventer gennem forebyggelsesgrupperne at kunne gøre noget sammen og løfte problemer i fællesskab.

Dog synes man, at man mangler nogle ressourcepersoner, det gælder især socialrådgiverne, fordi det er svært at få kontakt med de sociale myndigheder. Sundhedsplejen opfattes også som vigtig, nu hvor det drejer sig om det forebyggende arbejde.

Det drøftes, hvilke opgaver det er oplagt at tage fat på. Der nævnes især følgende problematikker, som optager formændene med baggrund i den virksomhed og det lokalområde, de kommer fra: de tosprogede børn og deres integration i skolen, unge, der ikke går i skole, hærværk, voldelige pige grupper, forældresamarbejde, samarbejdet med de sociale myndigheder og børn med diagnoser.

Især problematikker omkring de tosprogede elever er af interesse, da det er et meget svært tema, som rummer en del vanskeligheder, især i forhold til de tosprogede børns/elevs sociale og faglige integration. Der er bred enighed hos formændene om, at forebyggelsesgrupperne skal tage fat i temaer, der interesserer alle, og at der skal skabes et tillidsforhold, så medlemmerne tør åbne for særlige problemer, der måske i første omgang alene vedrører egen virksomhed. Der er en klar forventning om, at grupperne kan tage nogle beslutninger om lokale initiativer, men grupperne mangler udmeldinger om, hvad der skal ske med de initiativer, der beslutes i grupperne.

Der røbes en frygt for, at forebyggelsesgrupperne bruges til at ensrette indsatser og initiativer på tværs af kommunens lokalområder. Det nævnes også som et problem, at der ikke følger "ledelsestid" med til at deltage i grupperne.

Man håber nu også på mere "ro", uden stadige forandringer i den kommunale struktur og organisering, sådan som man har oplevet det i de to forløbne år siden kommunalreformen.



Afsluttende fortæller formændene, at der ikke har været særlig interesse for at blive valgt som formand i de enkelte grupper, snarere tværtimod. Det siges i samme ombæring, at man kun er interesseret i at være formand i et år, og at man primært ser sig som tovholder i formandskabsfunktionen.

Forventningerne til det første år er, at man i gruppen finder ”fælles fodfæste” omkring værdier og holdninger. Juni samme år udarbejder styregruppen et notat til formændene for forebyggelsesgrupperne som svar på nogle spørgsmål, disse har stillet på møder med styregruppen. Formændene spørger bl.a. til, hvad der menes med forebyggelse, de beder om, at det fælles tema for forebyggelsesgrupperne bliver så konkret som muligt, de ønsker, at en SSP-medarbejder samt relevante ressourcepersoner (sundhedspleje, PPR m.m.) deltager på forebyggelsesgruppemøderne. Endelig ønsker man klare rammer for formandskabets rolle og de opgaver, forebyggelsesgrupperne skal arbejde med.

Det noteres fra styregruppens side, at emnet forebyggelse samt mål og succeskriterier for forebyggelsesgruppernes arbejde tages op på et efterårsseminar oktober samme år. Desuden har hver forebyggelsesgruppe modtaget en liste med gruppens ressourcepersoner, som de kan invitere med til møderne. Rammerne for forebyggelsesgruppernes arbejde og opgaver vil blive drøftet på de kommende fælles formandskabs- og styregruppemøder, hvoraf der skal afholdes to om året. I opstartfasen i 2009 og 2010 har der dog været afholdt flere møder for at sikre den løbende dialog og opfølgning af aktiviteter omkring forebyggelsesgruppernes arbejde.

## 2.4 Forebyggelsesgruppernes første år 2009/10

### 2.4.1 Mødernes forløb det første år

Forebyggelsesgruppernes arbejde indledes september 2009. Observationer af møderne afslører, at medlemmerne er usikre på formålet med forebyggelsesgrupperne og gruppernes formelle beslutningskompetencer, og hvad man skal beskæftige sig med. Der bliver fra deltagerens side også givet udtryk for, at man ikke kan afgive noget af sin ledelseskompetence fra egen institution. Man må finde et fælles relevant tema, som alle er interesseret i og har en aktie i, men uden at afgive egen ledelseskompetence. Desuden opleves formandskabsrollen som svær. Formandskabet består af en formand og en næstformand.

Forebyggelsesgrupperne giver udtryk for, at de mangler klare signaler fra centerledernes side (styregruppens eksistens nævnes først langt senere i forebyggelsesgrupperne) med hensyn til, hvad forebyggelsesgrupperne skal beskæftige sig med. Især føler formændene sig usikre på deres rolle som formænd, og hvad man fra forvaltningens side forventer af dem. Samtidig opfatter de sig selv mere som mødeledere end som formænd, da de ingen formel beslutningskompetence har i forhold til de øvrige medlemmer i gruppen, og hvad gruppen skal beskæftige sig med. Formanden er formand for en gruppe ledere, hvor det kan være svært at definere egen rolle.

Usikkerheden med hensyn til, hvad forebyggelsesgrupperne skal bruges til gør, at man i forebyggelsesgrupperne ser frem til den første konference oktober 2009 for forebyggelses-

grupperne og det øvrige fagpersonale inden for børne- og ungeområdet, som er forebyggelsesgruppernes kontakt/ressourcepersoner, fordi man der forventer at få besked om målet med grupperne.

Der bliver således i starten givet udtryk for stor forvirring om, hvad netop denne gruppe skal bruges til, også fordi *"der er så mange grupper og så mange ting, der bliver blandet sammen"*, som det udtrykkes af nogle af medlemmerne. Der er også usikkerhed med hensyn til, hvem der skal deltage, og om man eventuelt kan sende substitutter, fx sin souschef. Kort sagt gives der udtryk for behov for klar besked om struktur, organisering, beslutningskompetence og økonomiske rammer. Der spørges, *"er vi en ide- og udvekslingsgruppe, eller har vi beslutningskompetence i vores eget lokalområde/distrikt?"*.

I forebyggelsesgrupperne er der en del gensidig orientering om, hvad man er optaget af, og hvilke temaer der kan drøftes på tværs af skoler og dagtilbud, og der er overgangen mellem dagtilbud og skole et oplagt tema at tage fat på. Desuden behandles kommunens "handleguide" for sagsforløb omkring et barn/familie på alle møder, dog uden at der kommer nogen særlige drøftelser og kommentarer.

De forslag til temaer for gruppernes arbejde, som medlemmerne fremsætter for deres gruppe, afspejler især lokalområdernes særlige udfordringer. Det gælder områder som tosprogede børn og unge, som er et tema, der optræder flere gange. Øvrige ønsker til, hvad forebyggelsesgrupperne kan arbejde med, er følgende: misbrugsproblemer, unges brug af Arto og lignende, zapperkulturen, voldelig adfærd blandt de unge, børns grove sprogbrug, LP-modellen, samarbejdet med socialrådgiverne i centret for børn, unge og familie.

De første møder bærer præg af, at fokus skifter. Temaer kommer på dagsordenen og forsvinder hurtigt igen. Da kommunens familiecenter tilbyder at komme ud i grupperne og fortælle om deres arbejde og tilbud, modtager forebyggelsesgrupperne tilbuddet, både fordi de gerne vil høre om familiecentrets ydelser til egen institutions/skoles brug, og fordi de finder, at familiecentrets tilbud drejer sig om det centrale tema, nemlig det forebyggende arbejde.

Der er en del afbud til møderne i forebyggelsesgrupperne og medlemmer, der udebliver. Det giver end del frustration, dels er det svært at tage beslutning om noget, dels giver det manglende kontinuitet og sammenhæng i den løbende dialog fra møde til møde.

Oktoberkonferencen 2009 for alle forebyggelsesgrupperne og formandskabets møder med styregruppen synes ikke at afklare nogen af de tvivlsspørgsmål, forebyggelsesgrupperne har. Men man begynder i de enkelte forebyggelsesgrupper at planlægge 1- og 2-dages seminarer omkring et bestemt tema, hvor overgangen mellem dagtilbud og skole er et af dem.

Billedet er, at forebyggelsesgrupperne kommer meget forskellig fra start. Lige fra det, man kan kalde "vild forvirring" på de første møder efteråret 2009, til det, man kan kalde meget strukturerede og rammesatte mødeforløb, alt efter medlemmernes indstilling til gruppen og erfaringer fra de tidligere forebyggelsesgrupper, man har deltaget i.

I en enkelt forebyggelsesgruppe får man hurtigt nedsat en undergruppe/arbejdsgruppe og aftalt, at man på hvert møde giver hinanden en gensidig orientering om, hvad der sker/er sket på egen institution siden sidst.

Men det fælles billede på tværs af grupper er manglende klarhed over forebyggelsesgruppernes formål og kompetencer.

I begyndelsen af 2010 giver styregruppen en melding om, at alle dagtilbud og skoler skal samarbejde omkring overgangen fra dagtilbud til skole ud fra et fælles koncept, som stiller minimumskrav til brobygningsarbejdet på alle skoler og dagtilbud i kommunen, og der indkaldes til et heldagsmøde med formandskabet, hvor styregruppen præsenterer oplægget til brobygningstemaets indhold.

Det kommer bag på forebyggelsesgrupperne, at man nu skal arbejde med et konkret tema, og at det skal være et tema, hvor der skal skabes en fælles praksis på tværs af virksomheder og lokaldistrikter.

Nogle forebyggelsesgrupper udskyder derfor deres seminarer til senere, og nogle beslutter at lægge dem efteråret 2010, hvor det er planen, at alle "brobygningspapirer" skal ligge klar. På de efterfølgende 1-2 forebyggelsesmøder foråret 2010 fremlægger formændene oplægget om det nye brobygningsforløb, og der er efterfølgende en mere eller mindre intensiv drøftelse af oplægget på forebyggelsesgruppemøderne.

Der er dog udbredt tilfredshed i forebyggelsesgrupperne med, at der nu skal udarbejdes et fælles plan for overgangen fra dagtilbud til skole. Det er noget, der vedkommer alle som et fælles projekt, og overgangen vil fremover blive ens på tværs af skoler og dagtilbud, hvilket især vil lette arbejdet for de dagtilbud, der skal aflevere børn til flere skoler, og for de skoler, der modtager elever fra flere dagtilbud (jf. bilag).

#### 2.4.2 Deltagernes vurdering af udbyttet det første år

Interview og spørgeskemaundersøgelse med formænd og medlemmer af grupperne viser, at set med deres øjne har forebyggelsesgrupperne ikke fungeret lige godt. Et par af grupperne har haft godt et fremmøde. De andre har haft mange afbud og dermed manglende kontinuitet i arbejdet, så man har oplevet, at man har måttet starte forfra ved hvert møde.

Spørgeskemaundersøgelsen, som gennemføres sidst på skoleåret maj-juni 2010, det vil sige efter et års arbejde, viser alligevel et forholdsvist positivt billede af forebyggelsesgruppernes arbejde. Generelt synes medlemmerne, at møderne i forebyggelsesgrupperne er forløbet godt, og at der har været en god dialog. Man har selv følt sig engageret i arbejdet, men har ikke oplevet det samme engagement fra alles side grundet det store frafald i deltagerkredsen til de fleste møder. Langt de fleste (70 %) giver således udtryk for, at de selv har været engageret i arbejdet i forebyggelsesgrupperne, mens det er noget færre (56 %), der føler, at de øvrige medlemmer har været engageret i arbejdet i gruppen.

Selvom møderne har været præget af en god dialog, mener de fleste, at det konkrete udbytte af arbejdet i grupperne har været sparsomt. Der er en generel positiv holdning til, at forebyggelsesgrupperne skal til at arbejde med temaet brobygning, som alle synes er et relevant tema i det tidligt forebyggende arbejde, men det er et tema, som styregruppen har besluttet og ikke forebyggelsesgrupperne selv.

Vedrørende forvaltningens rolle i udmeldingen om mål og retningslinjer for arbejdet i forebyggelsesgrupperne har de fleste (60 %) været tilfredse med forvaltningens udmeldinger. Det samme gælder forvaltningens støtte til grupperne (61 % har været tilfredse). Det er således et lidt mere positivt billede, der tegnes, set i forhold til data fra observationer og interview, hvor der gives udtryk for mangler. Denne modsætning er i sig selv tankevækkende, men

forklaringen er måske, at man i grupperne har svært ved at omsætte de udmeldte mål og rammer til praksis, eller at man ikke synes, de er tydelige nok.

Langt de fleste medlemmer synes, at formændene for forebyggelsesgrupperne har gjort et godt stykke arbejde i forhold til at sætte relevante temaer på dagsordenen samt at sætte en god dialog i gang på møderne. Deltagerne oplyser således, at der stort set altid (90 %) har foreligget en dagsorden til møderne. De fleste af de temaer, der har været på dagsordenen i forebyggelsesgrupperne, er temaer, der er sat på dagsordenen fra forvaltningens side (51 %), men ofte er det også formanden, der har sat temaet til drøftelse. En tredjedel af deltagerne angiver, at de selv har sat et punkt på dagsordenen til drøftelse. Medlemmerne angiver, at det især er brobygning og tidlig indsats, der har været drøftet i grupperne.

Kun få medlemmer (13 %) angiver, at der i forebyggelsesgrupperne har været temaer, som har været irrelevante i forhold til den forebyggende indsats i lokalområdet. Det nævnes dog af nogle, at der været brugt (for) megen tid på at lære hinanden at kende.

Medlemmerne er blevet spurgt om, hvorvidt de temaer, der har været drøftet på gruppe-møderne, har været drøftet med egen institution/skole inden mødet og efter forebyggelses-gruppemødet med henblik på involvering af de øvrige medarbejdere i forebyggelsesgruppernes arbejde. Undersøgelsen viser, at lidt under halvdelen af medlemmerne har gjort dette *inden* mødet, mens langt flere (70 %) har drøftet temaer fra forebyggelsesgruppemøderne med egen institution/skole *efter* mødet.

Kun lidt under halvdelen (46 %) af medlemmerne giver udtryk for, at man har været gode til at bruge hinandens kompetencer i forebyggelsesgruppen, og at møderne har været personligt givende i forhold til udbyttet af møderne. Det er også de færreste (30 %), der mener, at arbejdet i forebyggelsesgrupperne har åbnet for nye handlemuligheder i forhold til det tidlige forebyggende arbejde i distriktet.

I tæt sammenhæng hermed er det kun lidt under halvdelen (40 %) af deltagerne, der er gået fra møderne med en oplevelse af, at udbyttet af møderne kunne bruges i egen institution i det tidlige forebyggende arbejde. Lidt over halvdelen af medlemmerne har dog alligevel oplevet positivt udbytte af at drøfte diskussionerne i forebyggelsesgrupperne med deres egne medarbejdere, og det har for de flestes vedkommende betydet, at der er sket konkrete ændringer i egen institution/skole, uden at de imidlertid uddyber dette.

Det største udbytte af deltagelsen i grupperne er dog, at man har lært hinanden godt at kende (66 %), men kun få (28 %) bruger de andre i forebyggelsesgruppen til gensidig faglig sparring, og kun få (30 %) angiver, at man har lært hinandens institutioner og skoler bedre at kende.

På spørgsmålet om, hvad det vigtigste resultat af deltagelsen i gruppen har været, svarer nogle, at det har været drøftelserne om brobygning samt synliggørelsen af, hvor vigtigt samarbejde er. Andre oplyser blot, at de synes, møderne har været spild af tid.

Langt de fleste (80 %) mener, at temaet "brobygning", som alle forebyggelsesgrupperne fremover skal arbejde med, opfylder et reelt behov med hensyn til at styrke kvaliteten af det tidlige forebyggende arbejde på egen institution/skole.

Men halvdelen mener også, at der havde været andre vigtige temaer at arbejde med. Det gælder temaer såsom: skoletrætte elever, det tværfaglige samarbejde, integration, børnesyn,

klubområdet, voksenansvar, børn i vanskeligheder, kriminalitet, samarbejdet med sagsbehandler og samarbejde mellem SFO og skole.

Det har ikke været helt nemt at være formand (og næstformand). Man har typisk selv måttet finde på dagsordenen, selvom man har opfordret medlemmerne til at foreslå punkter.

Der gives udtryk for, at det er formændenes opgave at gøre møderne så attraktive, at folk har lyst til at møde op. Derfor er det vigtigt at tage lokale problemstillinger op, som har relevans for deltagerne i forebyggelsesgrupperne. Der bør desuden fokuseres på temaer, som er relevante eller aktuelle for SFO og SSP, som ikke har deltaget ret meget i forebyggelsesgrupperne.

Sundhedsplejens og sagsbehandlernes deltagelse i forebyggelsesgrupperne efterlyses. Der er behov for sagsbehandlernes helhedsorienterede tilgang til familierne samt deres viden om særlige handlemuligheder. Man har imidlertid kun i meget ringe omfang benyttet sig af muligheden for at invitere særlige faggrupper med til møderne.

Det er sket, at forebyggelsesgrupperne har inviteret sundhedsplejen og SSP til at deltage i møderne, men uden den store succes. Sagsbehandlerne og PPR har ikke været inviteret, fordi der ikke har været nogen konkrete anledninger. Sagsbehandlernes manglende tilstedeværelse er også et problem i skolefora og dagtilbudsfora, hvor de udebliver. Der er således meget fokus på, at sagsbehandlerne deltager i det forebyggende arbejde. Derimod har man med stor succes haft besøg af familiecentret og de pædagogiske konsulenter (om handleguides).

Konklusionen er, at man generelt udtrykker tilfredshed med dialogen på møderne, men ikke med udbyttet af møderne i forhold til det tidlige forebyggende arbejde i lokalområdet.

## 2.5 Forebyggelsesgrupperne efteråret 2010

### 2.5.1 Erfaringer med forebyggelsesgrupperne

Nogle grupper oplever fortsat et stabilt fremmøde blandt en større eller mindre kernegruppe af medlemmer, mens andre har et ustabil og svingende fremmøde. Det har fortsat konsekvenser for kontinuiteten i gruppen og tilfredsheden med møderne. Der er således stor tilfredshed med arbejdet i et par grupper, mens det modsatte synes at gøre sig gældende i andre grupper. De grupper, hvor der er stor tilfredshed, er præget af en god sparring indbyrdes, samt at man har fundet sammen om nogle fælles interesser.

Men der klages stadig fra fleres side over, at grupperne er alt for store, og medlemmerne har alt for forskellige interesseområder, hvilket gør det svært/umuligt at finde fælles temaer. Samtidig mener grupperne fortsat, at der er faggrupper ud over sagsbehandlerne og SSP-medarbejderne, der mangler at blive repræsenteret. Det gælder især repræsentanter fra SFO.

Flere deltagere erkender, at forebyggelsesgruppen hos dem har en meget lav prioritet, ”hvorfor komme til møder, hvor der kun sidder to”. Og der gives fra nogles side udtryk for, at ”det grænser til spild af tid”, fordi interesserne blandt deltagerne er så forskellige. Generelt synes de færreste fortsat, at arbejdet i forebyggelsesgrupperne giver noget udbytte i forhold til det forebyggende arbejde.

Der er dog også grupper, hvor der er stor tilfredshed med gruppen og samarbejdet i gruppen, *”det har været gode møder, der har været konstruktive og inspirerende, men jeg er i tvivl om, om vi er forebyggende”*. Et par af grupperne har således fungeret rigtig godt i kraft af gode debatter og god ”networking”, hvilket også har vist sig ved et godt fremmøde.

Arbejdet med at udarbejde et fælles koncept for hele kommunen omkring brobygning var godt, men lå i formandskabet, mens de øvrige medlemmer ikke oplever, at de havde haft nogen indflydelse på det færdige koncept. Det var alene interessant for formandskabet, som varetog opgaven.

Medlemmerne oplever, at der er for meget, der kommer ”oppe fra kommunen”. Det bliver for centraliseret og dræber lokale initiativer. Det gælder kravet om fokus på brobygning, og det gælder valget af rusmiddelpolitik, som er næste tema for forebyggelsesgruppernes arbejde. Det ytres fra forskellig sider, at forebyggelsesgrupperne måske er etableret som ”redskab for en centralisering” fra ledelsesside i kommunens frem for at være et redskab i det forebyggende arbejde. En overvejelse, der dukkede op, allerede da grupperne startede.

Forebyggelsesgruppernes arbejde opleves af flere medlemmer som et eksempel på den centrale styring, idet det først udmeldtes, at man i forebyggelsesgrupperne kunne arbejde selvstændigt med egne valgte opgaver, men pludselig får man fra styregruppens side at vide, at der skal arbejdes med et bestemt tema (brobygning), hvilket er frustrerende, fordi man i forebyggelsesgruppen er i gang med sin egen proces. *”Så tog vi på seminar i vores FG og drøftede brobygning, men da vi så kom hjem, fik vi at vide, at der skulle udvikles et fælles koncept. Det havde været rart at vide. Vores arbejde var lidt spildt.”*

Denne oplevelse af central styring fra forebyggelsesgruppernes side opstår på trods af, at der i vejledningen til forebyggelsesgrupperne (jf. bilag) står, at centrale initiativer skal besluttes på møder mellem formandskab og styregruppe. Hvor problemet er – er det et formidlingsproblem, eller er det uklare beslutninger og uklar kommunikation i styregruppe og formandsgruppe – kan der ikke siges noget sikkert om.

Medlemmerne mener ikke, at forebyggelsesgrupperne har fået tillagt nogen klar medindflydelse, samtidig med at de styringsmæssige rammer er uklare. Kort sagt, hvilke beslutninger ligger hos styregruppen/ledelsen i centrene og hvilke i forebyggelsesgrupperne/hos formændene?

Man oplever på den ene side en stærk central styring (omkring indholdet, der skal arbejdes med) og på den anden side uklare udmeldinger om, hvilke rammer forebyggelsesgrupperne arbejder inden for, hvilket gør arbejdet i forebyggelsesgrupperne svært.

Kort sagt synes en række medlemmer i forebyggelsesgrupperne, at der fortsat mangler en overordnet strategi og en klar ansvarsfordeling. Men der er også meget, der peger i retning af, at der kan være tale om uklar kommunikation og uklare beslutningsprocesser.

Generelt synes de færreste fortsat, at arbejdet i forebyggelsesgrupperne har givet noget udbytte, og motivationen for deltagelse i forebyggelsesgrupperne synes ikke at være særlig stor.

## 2.5.2 Hvilke opgaver har forebyggelsesgrupperne?

Forebyggelsesgrupperne efterlyser fortsat en definition af, hvad der tænkes på med begrebet ”forebyggelsesgrupper”, og mål for arbejdet. Spørgsmålet er, om det er et samarbejdsorgan (fx omkring overgangen fra dagtilbud til skole) eller er et organ, der har kompetence til at iværksætte en konkret aktivitet. Spørgsmålet er, om det drejer sig mere om at indgå samarbejdsaftaler på tværs af institutioner end om egentlig forebyggelse. Der mangler (fortsat) en klar målsætning i forhold til forebyggelse

Hvis det drejer sig om forebyggelse, mener stort set alle, at der mangler personer i forebyggelsesgrupperne, der ved noget om udsatte børn. Desuden har forebyggelsesgrupperne trange vilkår, fordi dagtilbuds- og skolefora og forebyggelsesgrupper overlapper hinanden. Hvis man som leder skal vælge mellem de to fora, falder valget klart på dagtilbuds og skolefora og ikke forebyggelsesgrupperne, da der i børnefora drøftes konkrete børn, man er bekymrede for.

En leder om forebyggelse:

*”Forebyggelse er, at vi kan rykke her og nu, og ofte kan vi ikke vente, til vi sidder i en forebyggelsesgruppe. Forebyggelsesgrupperne bliver derfor overordnede og mangler handlekraft. Der, hvor forebyggelse rykker, er i den konsultative bistand, vi har ude i virksomhederne med de tværfaglige personer, der kommer ud. Forebyggelsesgrupperne kan ikke rykke konkrete ting”.*

Et andet problem er, at forebyggelsesgrupperne er så store, at der ikke kan etableres et lokalt fællesskab. Det betyder, at det er meget svært at finde fælles interesseområder.

En leder:

*”Det handler om, at vi har forskellige virkeligheder. Det er forskelligt, hvad man kan byde ind med, og hvad man arbejder med. Nogle af de opgaver, der bliver lagt ud i forebyggelsesgruppen, kan den enkelte virksomhed/skole ofte klare selv. Erfaringsudveksling inden for den enkelte virksomhed kan være rigeligt”.*

Det mest positive udbytte af grupperne er fortsat, at man har lært hinanden bedre at kende på tværs af virksomheder, men uden at det har ført til tværfaglige initiativer eller lokale initiativer på tværs af institutioner.

En forklaring er, at der især i nogle grupper er en del afbud til møderne, og det betyder, at det er svært at få grupperne til at fungere og at skabe kontinuitet i arbejdet.

Der er fortsat lidt usikkerhed med hensyn til, hvad forebyggelsesgruppen kan beskæftige sig med fremover. Det gør det ikke lettere, at det er svært at beslutte noget, fordi alle skal være enige, og fordi man ikke kan beslutte noget på andres vegne. Det kan man kun fra centralt hold. Det er også kun fra centralt hold, man kan beslutte, at der skal udarbejdes en fælles politik på tværs af lokalområder.

Spørgsmålet er fx: Må man og vil man bruge hinandens ressourcer på tværs af virksomheder? Det kunne være forudsætningen for at starte nye initiativer på tværs af virksomheder. En barriere ligger dog også hos lederne, idet egen ledelseskompetence inden for egen virksomhed er noget, man ikke ønsker at andre skal tage beslutning om.

Set fra formændenes side har det været svært at definere egne kompetencer, og det har ikke altid været gennemskueligt, hvordan beslutninger blev taget, fx om at brobygning skulle være et fælles tema for alle forebyggelsesgrupperne. Der efterlyses derfor en mere klar beslutningsstruktur. Også så de kender deres eget råderum.

Det er ikke altid en let opgave for formændene at udarbejde mødets dagsorden, idet det kan være svært at finde fælles temaer, som interesserer alle, samtidig med at det opleves som spændende temaer, så medlemmer får lyst til at komme.

De andre deltagere melder ikke nødvendigvis ind med dagsordenspunkter, [ikke?] fordi de ikke vil, men når mødet er afsluttet, er de allerede et andet sted (hjemme på egen institution/skole). Det hjælper heller ikke at skrive et udførligt referat, for de er simpelthen for langt væk, de har for travlt til at kunne engagere sig i gruppens arbejde.

Grupperne fungerer imidlertid forskelligt, så andre har erfaring for, at der er så mange temaer, at man som formand må udvælge, hvad der skal på dagsordenen.

### 2.5.3 Valget af fælles temaer for forebyggelsesgruppernes arbejde

Langt de fleste medlemmer mener, at det har været godt med en udmelding om, at alle forebyggelsesgrupper i kommunen skulle arbejde med overgangen fra dagtilbud til skole. Det er et væsentligt tema i det forebyggende arbejde, og alle synes, det er godt, at der kommer fælles retningslinjer for alle på tværs af institutioner og skoler og på tværs af distrikter (se rapportens del 2).

Vedrørende brobygning er fordelene, at det er besluttet, hvad en brobygning minimum skal indeholde, og at forebyggelsesgrupperne lokalt selv skal finde ud af, hvorvidt man eventuelt vil udbygge "minimumsmodellen", og hvordan dette kan ske.

Der er i den forbindelse generel tilfredshed med det fælles oplysningsskema om alle børn ved "overleveringen" til skolen. Det er et godt skema, der kort beskriver alle børn, men man er bange for de ressourcer, der skal bruges til det (se del 2 i foreliggende rapport).

Spørgsmålet, som flere medlemmer ifølge interviewene med skoler og dagtilbud stiller, er imidlertid, om skoler og dagtilbud i deres forebyggende arbejde hellere skulle bruge deres ressourcer på "betyringsbørnene" frem for alle børn.

Der er stor tilfredshed blandt formændene med "formandskabsmødet på biblioteket" i foråret 2010, som var indledningen til, hvordan brobygningsarbejdet fremover skulle foregå. Man følte, at der var beslutningsmuligheder på mødet, og det gjorde mødet værdifuldt.

Der er også meget forskellig holdning til udbyttet af efterårskonferencen 2010, lige fra rigtigt godt til for stort og uoverskueligt. Det mest tankevækkende er, at nogle giver udtryk for, at det her var første gang, de blev præsenteret for det nye brobygningskoncept, især set ud fra referaterne fra forebyggelsesgrupperne, hvor det ser ud til, at brobygningskonceptet er blevet drøftet en eller flere gange på møderne i foråret 2010. En forklaring er, at de pågæl-



dende ikke har været til stede på de møder, hvor det er drøftet, eller også er møderne ikke tilstrækkeligt effektive som informations- og kommunikationsforum.

Forventningerne til næste års arbejde er, at man fortsætter brobygningsarbejdet, hvor det bliver vigtigt at få klubberne og dagplejen med i diskussionen om "overgange".

En opgave for især de kommende formænd er også at styrke folks engagement og motivation. Og formændene mener, at det kun kan gøres ved en fælles bevidsthed om, hvad der rører sig lokalt i distriktet, det vil sige aktuelle problemer, som der skal handles på lokalt. Men som nævnt ovenfor er det svært, fordi der er meget forskellige lokale forhold, og fordi forebyggelsesgrupperne er så store, som de er, og dermed dækker et stort geografisk område med forskellig beboersammensætning.

Alle er, som nævnt ovenfor, tilfredse med valget af brobygning som fælles tema og især tilfredse med, at der "er sket noget". Men der gives også udtryk for, at det har taget lang tid at komme dertil, nok også for lang tid i forhold til de arbejdsressourcer, der er anvendt på det.

Der stilles forslag om, at der skal være et klart signal for forebyggelsesgruppernes arbejde, fx "I Slagelse lykkes alle børn", og at der på den basis etableres et forum, der tager højde for både forebyggelse og sociale tiltag og inddrager forskellige typer institutioner af forskellig karakter. Der mangler en fælles målsætning. Som det fungerer nu, er det ikke operationelt.

Det nye tema for forebyggelsesgrupperne er udarbejdelse af en fælles rusmiddelpolitik, hvor målet er, at der skal udarbejdes et fælles koncept for, hvad rusmiddelpolitikken kan indeholde lokalt.

Frygten er, at rusmiddelpolitikken ikke får et lokalt præg, ligesom der er stor forskel på en rusmiddelpolitik på skoleområdet og på dagtilbudsområdet. Desuden gives der udtryk for, at det kan forekomme som dobbeltarbejde, fordi hver institution og skole 2 år tidligere har udarbejdet en rusmiddelpolitik, hvilket betyder, at alle i forvejen har en rusmiddelpolitik målrettet egen institution og dermed beskrevet ud fra institutionsform og lokalområde.

Der gives udtryk for, at det kan være et godt tema at udveksle erfaringer om med andre lederkollegaer, men at det gør man bedst med andre ledere af samme type virksomhed som ens egen (skole eller dagtilbud). Derfor kunne temaet måske endnu bedre ligge i ledernetværkene.

Kort sagt, der er ikke den store motivation at spore for arbejdet fremover i forebyggelsesgrupperne. Ledernetværk og skolefora har en langt højere prioritering, netop fordi målet med disse er et andet, som opfylder lederne behov for sparring, vejledning og konkrete initiativer.

## 2.6 Resultater af forebyggelsesgruppernes arbejde efter 1½ år

Den største fordel ved gruppernes arbejde, set fra lederne side, er, at man har lært hinanden og hinandens virksomheder at kende, ligesom det har skubbet på det tværfaglige samarbejde, idet lederne kender hinanden bedre på tværs af institutioner/skoler, men i det praktiske forebyggende arbejde har det ikke haft nogen betydning for den enkelte virksomhed. Denne oplevelse er fælles på tværs af grupper med stabilt fremmøde og mindre stabilt fremmøde blandt dagtilbudsledere og skoleledere.

Den store frustration er, at lederne ikke synes, de har fået hjælp eller ændret på noget omkring de børn, der har alvorlige vanskeligheder. Det er her, de oplever det største behov for nye initiativer og indsatser.

Formålet med forebyggelsesgruppernes arbejde er det generelle forebyggende arbejde lokalt og i kommunen, men dette har anden prioritet hos lederne, som i det daglige arbejde står med børn med alvorlige problemer, som de skal forholde sig til.

Samlet kan der opridses følgende styrker og svagheder ved forebyggelsesgrupperne:

**Styrker:** Der er etableret nogle brede lokale netværk (forebyggelsesgrupperne), hvor de decentrale virksomhedsledere mødes omkring det fælles tema det forebyggende arbejde. De lærer hinanden, hinandens kulturer og værdier at kende, og der åbnes mulighed for at anvende ressourcer på tværs af institutioner og skoler.

Set fra kommunens side er det et godt styringsredskab, idet kommunen ved udmeldinger om fælles opgaver på tværs af kommunens distrikter får mulighed for at udvikle ensartet service over for kommunens borgere, herunder børnene, samt gøre arbejdsgange på tværs af virksomheder enklere og lettere.

**Svagheder:** Lederne af de decentrale virksomheder har andre interesser i den forebyggende indsats. De har deres fokus på det sekundære forbyggende arbejde, mens kommunen ønsker at anvende forebyggelsesgrupperne til initiativer i den generelle forebyggende indsats. Der synes således at være en interesse modsætning mellem forebyggelsesgrupperne og den centrale styregruppe.

## 2.7 Medlemmernes ønsker og forventninger til det fremtidige arbejde

Ønsket er, at grupperne får et mere lokalt islæt. Man vil gerne også kunne arbejde med det, "man brænder for", og kunne sætte sit eget særpræg på sin institution.

Men rent faktisk mener man ikke, at forebyggelsesgrupperne er særligt nødvendige (jf. ovenfor), "*der er så mange andre netværk at forholde sig til*", og der gives klart udtryk for, at det er lidt af et "*nødvendigt onde*", fordi man generelt har meget travlt. Derimod opleves dagtilbudsfora og skolefora som mere udbytterige i forbindelse med de problemer, man har i forhold til børn i dagtilbuddet/skolen, og ledernetværkene giver en den faglige og ledelsesmæssige sparring, man har brug for. Der er også enighed om, at man ikke vil undvære sin ledernetværksgruppe. De kunne i stedet være omdrejningspunkt for arbejdet med fælles temaer på tværs af kommunen. For som lederne siger, "*opgaverne er gode nok, men ikke organisationen af det*".

Der gives udtryk for, at det ville være lige så godt og måske bedre, hvis man holdt to årlige temamøder om udvalgte fælles emner og nedlagde forebyggelsesgrupperne.

Formændene har været rigtig tilfredse med at være tæt på kommunens ledelse og synes, at dialogen med kommunens ledelse har været god, og resultatet har været godt. Men med hensyn til effekten af forebyggelsesgrupperne er det svært at se, hvad det har betydet for den enkelte elev, lokalområdet eller den enkelte medarbejder.

Der gives fra forebyggelsesgruppernes side udtryk for, at man skal nedlægge forebyggelsesgrupperne og i stedet efter behov nedsætte projektarbejdsgrupper omkring udmeldte fælles temaer, som kommunen ønsker, virksomhederne fokuserer på.

Forebyggelsesgrupperne, som de er nu, er for store til, at de kan være vedkommende lokalt, og for små til at løse generelle problemstillinger, der gælder hele kommunen. Et eksempel er rusmiddelpolitikken: Der burde i stedet sidde en gruppe for hele kommunen, der kom med et oplæg til alle virksomheder, og så kunne de enkelte virksomheder arbejde med det hver især på egen institution. Det hidtidige arbejde med brobygning har taget alt for lang tid.

Formandskabet har gjort, at det giver mening at sidde i forebyggelsesgruppen. I og med at man sidder her, har man større indflydelse, overblik og indsigt, og man vil gerne fortsætte som rådgivere. Men stadig kunne man set fra deres side lave de samme ting uden forebyggelsesgrupperne.

Der er fortsat usikkerhed med hensyn til, hvad forebyggelsesgruppen kan beskæftige sig med fremover. Det gør det ikke lettere, at det er svært at beslutte noget, fordi alle skal være enige, og fordi man ikke kan beslutte noget på andres vegne.

## 2.8 Konklusion

Evalueringen af forebyggelsesgruppernes arbejde viser, at der blandt forebyggelsesgruppernes medlemmer har været en vis tilfredshed med møderne i forebyggelsesgrupperne og dialogen på disse møder. Men set i et forebyggelsesperspektiv mener lederne ikke, at de har nogen effekt i forhold til det daglige arbejde i egen institution og skole, fordi forebyggelsesgrupperne ikke beskæftiger sig med det, der er relevant i forhold til de udfordringer, man har med egne børn og unge i egen virksomhed.

Derfor giver deltagelse i forebyggelsesgrupperne kun lidt eller ingen mening for de fleste ledere. De har således ikke megen motivation for at deltage i forebyggelsesgrupperne, selvom man kan have en faglig dialog på det enkelte møde. Formodentlig fordi der er tale om ledere, der mest er orienteret mod ledelse af egen institution/skole, og fordi formålet med forebyggelsesgrupperne også efter 1½ år er uklart, især hvorfor man som leder skal deltage i en forebyggelsesgruppe.

Evalueringen af forebyggelsesgrupperne viser tillige, at det oprindelige formål med forebyggelsesgrupperne ikke er opnået. Der er ikke iværksat nogen konkrete lokale forebyggende initiativer, og selvom lederne af de enkelte institutioner/skoler har lært hinanden bedre at kende, er der ikke den store spredningseffekt ud til de enkelte medarbejdere i de enkelte institutioner/skoler.

Successhistorien er udviklingen af en brobygningsmodel gældende for hele kommunen.

Flere dagtilbudsledere og skoleledere betragter imidlertid udviklingen af denne model mere som resultat af en lille gruppes arbejde, det vil sige som resultatet af styregruppens og formandskabets arbejde, end som resultat af de lokale forebyggelsesgruppers arbejde.

Det dominerende billede er, at de enkelte forebyggelsesgrupper ikke mener, de har været direkte involveret i udviklingen af modellen, og derfor heller ikke oplever noget ejerskab til

brobygningsmodellen, hvilket måske kan få betydning for den kommende implementering af modellen.

Styregruppen har for at sikre implementeringen af den nye brobygningsmodel foråret 2011 nedsat en række mindre arbejdsgrupper bestående af repræsentanter for skoler og dagtilbud, som har fået til opgave at udvikle en fælles brobygningskanon.

## 3 Brobygningen fra dagtilbud til skole før og nu

### 3.1 Introduktion

Dette kapitel omhandler udviklingen af en fælles brobygningsmodel for Slagelse kommune og vil kunne danne grundlag for en senere evaluering af implementeringen af modellen i de enkelte institutioner og skoler.

Det indledende arbejde med at udvikle en brobygningsmodel fandt sted den 23. februar 2010 med deltagelse af formænd og styregruppe.

På mødet præsenterede styregruppen deres oplæg til en minimumsramme, og formandskabet arbejdede på mødet videre med udfyldelse af denne ramme. Arbejdet forventedes efterfølgende præsenteret og drøftet i forebyggelsesgrupperne. På mødet opfordrede styregruppen formandskabet til at invitere de tilknyttede PPR-medarbejdere og socialrådgivere til fremtidige møder.

Der skulle bl.a. udarbejdes et brobygningsskema på alle børn, således at der også i brobygningsforløbet bliver fokus på de ”stærke” børn, herunder tilrettelæggelse af aktiviteter for dem i skolen. Brobygningsskemaet skulle tage udgangspunkt i barnets ressourcer/potentialer/kompetencer. Der skulle i forbindelse med brobygningsskemaet udarbejdes læsevejledning om brobygningsskemaet til forældre og medarbejdere. I brobygningsskemaet var der indlagt faste aktiviteter, såsom fællesmøde for forældre til kommende skolebørn i november, brobygningsaktiviteter i marts-maj, og overleveringsmøde mellem dagtilbud, skole, SFO/fritidshjem i maj.

Der var ligeledes opmærksomhed på, at man skulle søge at samordne målene for dagtilbuddene (pædagogiske læreplaner) og for børnehaveklassen (de obligatoriske temaer)

Det blev besluttet på arbejdsgruppemødet, at formandskabet samordnede det udarbejdede materiale og sendte det til styregruppen inden sommerferien, og at de konkrete overgangsaktiviteter afventede arbejdet i efteråret 2010, således at der i første år sættes fokus på en fælles minimumsramme for orienteringsmøder og samtaler.

I det følgende redegøres dels for det hidtidige brobygningsarbejde i kommunens virksomheder, dels for det kommende brobygningsarbejde, og hvilke behov den nye model imødekommer i forhold til problemstillinger i det hidtidige brobygningsarbejde, med henblik på at danne basis for en senere evaluering af brobygningsskemaet.

### 3.2 Brobygningen før september 2010

#### **Indledning**

I de første interview med daginstitutionslederne og børnehaveklasselederne blev der givet udtryk for, at brobygningsarbejdet overordnet set hidtil var forløbet godt. Der var dog vidt forskellig praksis fra skole til skole og fra daginstitution til daginstitution, og især mellem

byområder, som skal samarbejde med mange daginstitutioner, og landområder, hvor skolerne kun har få daginstitutioner, de skal samarbejde med.

Generelt havde alle dagtilbud og skoler en eller anden form for samarbejde omkring overgangen fra daginstitution til skole. Men det generelle billede var samtidig, at man mente, det kunne gøres bedre. Der var således en positiv indstilling til, at der nu skulle arbejdes med fælles retningslinjer for overgangen mellem daginstitution og skole.

### **Om det hidtidige brobygningsarbejde i kommunen**

Der anvendtes forskellige modeller i daginstitutionernes samarbejde med skolerne. Det grundlæggende var, at der alle steder var en større eller mindre grad af:

- Mødevirksomhed mellem daginstitutions- og skolepersonalet om planlægningen af børnenes overgang.
- Forældremøder i daginstitutionen og/eller på skolen om den kommende børnehaveklasse.
- Overdragelse af information om de børn, skolen skulle modtage, især børn, hvor særlige forhold eller problemer gjorde sig gældende
- Besøgsordninger mellem daginstitutioner og skoler med henblik på at lære hinanden og hinandens institutioner at kende og for børnehaveklasseledernes vedkommende mulighed for at hilse på de kommende børnehaveklassebørn.

### **Mødevirksomhed mellem daginstitution og skole/SFO**

I de fleste samarbejder mellem daginstitutioner og skoler gennemførtes planlægningsmøder om efteråret med repræsentanter fra skolen og fra de daginstitutioner, der havde børn, der skulle starte i børnehaveklasse på skolen det kommende år.

På disse møder planlagdes bl.a. gensidige besøgsdage, forældremøder samt ”overleveringsmøder”, hvor børn, som skolen skulle modtage, blev gennemgået i mødet imellem daginstitution og skole. På nogle skoler havde man blot et enkelt planlægningsmøde med daginstitutionerne om brobygningsarbejdet om efteråret. På andre skoler havde man op til flere i løbet af året forud for skolestart, fx et møde om børn med særlige støttebehov i november (så skolen kunne nå at søge eventuel støtte til barnet), et planlægningsmøde i marts-april, hvor man planlagde børnenes besøg på skolen, og et i august, hvor der evalueredes på forløbet af sidste års brobygningsarbejde.

I et lokalområde havde man fx gennem flere år haft et særligt tæt samarbejde med de afgivende daginstitutioner med fire årlige planlægningsmøder, hvor gensidige besøgsdage planlagdes i fællesskab, og hvor der i efteråret afholdtes evalueringsmøde om forløbet af overgangen fra dagtilbud til skole. På disse møder deltog repræsentanter fra de afgivende dagtilbud, børnehaveklasselederne og indskolingslederen på skolen samt en SFO-repræsentant.

Der var således forskel på, hvor mange gange daginstitution og skole mødtes omkring planlægningen af overgangen, fra skole til skole og fra dagtilbud til dagtilbud. Nogle mødtes en gang om året, hvor andre mødtes helt op til fire gange om året. Der var således i høj grad tale om individuelle aftaler og traditioner for samarbejde mellem dagtilbud og skole.

I samarbejdet mellem daginstitutioner og skoler er der som nævnt eksempler på, at der også afholdtes evalueringsmøder i efteråret både på leder- og pædagogniveau, dels om forløbet af overgangen fra daginstitution til skole, dels om de informationer, skolen havde fået om de enkelte børn fra daginstitutionen.

Spørgsmål, der drøftedes på efterårets evalueringsmøder, var for eksempel, hvorvidt skolen fik de relevante oplysninger om de enkelte børn fra dagtilbuddet, om skolen følte sig godt nok rustet til at modtage børnene, om der var børn, som skolen mente, at de manglende informationer om, og om børnene reagerede anderledes på skolesituationen end forventet. Det drøftedes også, om skolen og dagtilbuddet havde den samme opfattelse af og holdning til, om børnene var skoleparate.

Det var således forskelligt, om der var fælles evalueringer eller ej af forløbet af overgangen mellem dagtilbud og skole. Nogle skoler og daginstitutioner gennemførte fælles evalueringer i oktober efter skolestart. Derudover var der i ét lokaleområde et eksempel på, at daginstitutionspædagogerne tog på besøg i børnehaveklassen efter skolestart for at se, hvordan det gik de børn, de havde afleveret til skolen.

Desuden drøftedes den gensidige forventning imellem daginstitution og skole og især det arbejde, der gøres i daginstitutionen i forhold til at ruste børnene til den kommende skolegang, det vil sige at gøre dem "skoleparate".

Der var en væsentlig forskel på, hvor meget daginstitutioner og skoler afstemte forventningerne til hinanden. Nogle institutioner havde møder med skolen omkring skolens forventninger til, hvordan børnene skulle blive skoleklar. På disse møder forsøgte de gensidigt at arbejde hen imod at få en større forståelse for hinandens arbejde. I forbindelse med at opnå en større forståelse for hinandens kulturer er der et lokalt eksempel på, at børnehaveklasselærerne kom på besøg i daginstitutionen to gange i løbet af april for at få et indtryk af den kultur, deres fremtidige elever kom fra. Samtidig kom pædagogerne på besøg på skolen uden at have børnene med, så de kunne få et indblik i, hvilken kultur og hverdag de kommende børnehavebørn ville få. Der var også eksempler på daginstitutioner, der sagde: *"Skolen skal være børneklar. Det er ikke børnene, der skal være skoleklar"*, og derfor ikke brugte megen tid på at få et indtryk af skolens kultur af hensyn til førskolebørnenes fremtidige skolegang.

De daginstitutioner og skoler, der havde det tætteste samarbejde, lå oftest i landområder: *"Vi er jo et lille landsbysamfund, hvor vi ikke er langt fra hinanden"*. Samarbejdet mellem daginstitution og skole er en lettere proces i små lokale samfund, hvor den fysiske afstand ikke er lang.

### **Forældremøder i daginstitutionen og/eller på skolen om den kommende børnehaveklasse**

Stort set alle dagtilbud holdt forældremøder i efteråret med forældrene til de kommende børnehaveklassebørn. På disse møder deltog børnehaveklasselederne med henblik på at fortælle forældrene om forventninger til og planer for deres børns skolegang. På samme møde orienteredes forældrene om, at daginstitution og skole i foråret ville holde et fælles informationsmøde med henblik på at få de nødvendige informationer om børnene til klassedannel-

sen. Det gjaldt især børn med særlige støttebehov, hvor forældrenes accept indhentes inden informationsudveksling.

### **Information om de nye børnehaveklassebørn**

Alle dagtilbud og skoler havde større eller mindre udveksling af informationer om de nye børnehaveklassebørn og skolestart. Denne information var forholdsvis enkel i landdistriktsområder, hvor en skole kun modtager børn fra enkelte daginstitutioner, mens den var noget sværere i byområder, hvor skolerne modtager børn fra mange forskellige daginstitutioner. I sidstnævnte tilfælde valgte "byskolen" typisk alene at arbejde med det nære distrikts/lokalområdets daginstitutioner (hvor skolen også får flest børn fra).

Der var stor forskel på, hvor megen informationsdeling der var, fra skole til skole og fra daginstitution til daginstitution. Nogle institutioner gav skolen information om alle børn, så skolen havde mest mulig information at arbejde videre med, mens andre institutioner udelukkende gav information om børn med særlige behov.

*"(...) fordi vi har den grundholdning, at alle børn skal have lov til at starte på en frisk, uden at vi kommer med noget, som skolen måske ikke ser".*

Fra nogle skolers side var man meget opmærksom på ønsket om at få præcise og grundige oplysninger om de enkelte børn. Man mente, det tidligere var sket, at de ikke havde fået oplysninger om børn med store problemer, og at pædagogerne i daginstitutionerne i nogle tilfælde var for "milde" i deres vurderinger af et barns problemer og behov for støtte. Skolerne understregede, at det var vigtigt, at de skemaer, man anvendte "blev udfyldt professionelt", og at man fik en grundig dialog om de enkelte børn.

I nogle tilfælde skete informationen om børnene alene mundtligt ved et overleveringsmøde. I andre tilfælde var der alene skriftlig information, fx ved at daginstitutionen udfyldte et skema på hvert barn. Mens der i andre tilfælde igen var en grundig både mundtlig og en skriftlig overlevering, fx ved udfyldelse af et detaljeret skema for hvert enkelt barn om barnets sociale, emotionelle og sproglige kompetencer samt koncentration, selvhjulpenhed og særlige behov for støtte.

I nogle tilfælde var det fælles skema besluttet eller udviklet i et samarbejde mellem skole og daginstitution, i andre tilfælde var det et skema, som skolen havde bedt alle daginstitutionerne i deres distrikt om at udfylde på de enkelte børn, der skulle starte det kommende skoleår. Der var altid en skriftlig information, når dagtilbuddet skønnede, at der var tale om børn med særlige vanskeligheder, som eventuelt havde behov for særlig støtte i skolen.

I én daginstitution havde børnene fx selv et præsentationsark med sig i skolen, som de præsenterede sig selv på. I en anden daginstitution blev der anvendt et profilskema på hvert barn, som skolen og SFO'en havde udviklet, og som beskrev børnenes ressourcer og udviklingsmuligheder. Det betød i praksis, at nogle daginstitutioner skulle udfylde forskellige skemaer på børnene, alt efter hvilken skole børnene skulle gå på.

Der var både eksempler på skemaer, der udelukkende beskrev barnets vanskeligheder og svagheder, og hvor barnet blev vurderet på en talskala, og på skemaer, der udelukkende kon-



centrerede sig om at beskrive barnets kompetencer, potentialer og udviklingsmuligheder i prosaform.

Dog var der generel enighed om, at der skal videregives informationer om børn med store problemer eller særlige handicaps, således at skolen kan imødekomme netop disse børns særlige behov. Et problem, der nævntes i den forbindelse, var, at der kan have været massiv støtte ved støttepædagog til barnet i daginstitutionen, uden at samme støtte kan tilbydes i skolen.

### **Besøgsordninger for børnene på den nye skole**

De fleste daginstitutioner og skoler havde aftaler om gensidige besøg i foråret, før børnene skulle starte i børnehaveklassen. Det betyder, at børnene besøgte skolen, og at den kommende børnehaveklasseleder eventuelt besøgte børnehaven for at danne sig et indtryk af børnene. Andre havde ikke sådanne besøgsordninger. Nogle daginstitutioner mente ikke, at de kunne nå det.

I de gensidige aftaler om besøg på henholdsvis skoler og børnehaver besøgte børnehaveklasselederen samt eventuelt en repræsentant fra skolens SFO fx de daginstitutioner, hvor der gik flere kommende børnehaveklassebørn, en gang i foråret, og de kommende børnehaveklassebørn besøgte skolen 1-2 gange, måske flere, i året, før de startede i børnehaveklassen. I andre daginstitutioner og skoler var der hyppigere besøgsdage. Daginstitutionen besøgte måske skolen 2-3 gange om foråret, og de besøgte også SFO'en. Det kunne resultere i, at daginstitutionen besøgte skolen og SFO'en 6-7 gange i løbet af foråret. Der var eksempler på, at daginstitutionens pædagoger tog sig af børnene i børnehaveklassen, mens børnehaveklasselederen havde børnehavebørnene for sig selv i klassen med henblik på, at hun og børnene kunne lære hinanden at kende. Nogle daginstitutioner havde en aftale med skolen om, at man var på skolen en hel dag, hvor både børnehaveklasse og SFO besøgte.

Andre daginstitutioner havde adgang til et bestemt lokale på skolen, som de opholdt sig i et par gange om ugen en enkelt time ad gangen. Det var daginstitutionens pædagoger, der tog sig af dem. Mens børnene var på skolen, fik de stillet opgaver, som de skulle arbejde med. Hvis de ikke fik løst opgaven på skolen, havde de den med hjem, hvor de skulle gøre den færdig, ligesom i skolen, hvor man kan have "lektier for". På denne måde lærte børnene skolens fysiske rammer og dens rytmer at kende. Nogle daginstitutioner inviterede børnene (eventuelt sammen med deres forældre) ned i daginstitutionen, efter at de var startet i børnehaveklassen, for at de kunne få afsluttet "deres børnehavetid". Det kunne være en SFO-pædagog fra skolen, der tog med børnene ned på besøg i deres tidligere børnehave.

Dette samarbejde og de gensidige besøg er eller kan være tidskrævende, og nogle daginstitutioner fortalte, at det kan være et problem for en daginstitution at skulle afsætte tilstrækkelig mange pædagogtimer til, at alle børn kan besøge lige netop den skole, de skal gå på. Derfor kan de være nødsaget til kun at besøge én eller to skoler. Problemet i den forbindelse er, at ikke alle skoler synes, at det er en god ide, at børn, der ikke skal gå på skolen, deltager i børnehavens besøg på skolen.

Der var således forskel på, hvordan institutionerne besøgte skolerne og omvendt. Nogle institutioner besøgte som nævnt kun én skole, for at vise børnene en skolesituation, mens

andre institutioner tog alle de kommende børnehaveklassebørn ud på de respektive skoler, de skulle gå på. Dette afhang også af, om der var tale om by- eller landområde.

### **Arbejdet med børnene før skolestart**

Stort set alle daginstitutioner havde indskolingsgrupper, førskolegrupper eller storbørnsgrupper, hvor børnene forberedtes til den kommende skolegang. Intensiteten af arbejdet med en storbørnsgruppe var meget forskellig fra daginstitution til daginstitution. Nogle daginstitutioner havde storbørnsgruppe hele året, andre startede efter efterårsferien, og andre igen startede efter jul. Nogle institutioner havde slet ingen storbørnsgruppe.

Storbørnsgruppernes arbejde bestod især i at gøre børnene "skoleparate". Indholdet i arbejdet i storbørnsgrupperne varierede noget, lige fra at børnene så småt begyndte at træne bogstaverne til, at der alene arbejdedes med at styrke deres praktiske og sociale kompetencer. Daginstitutionernes vurdering var, at skolen især forventede, at de styrkede børnenes sociale kompetencer.

Desuden mente dagtilbuddene, at det var vigtigt at give børnene lyst til at lære og tro på sig selv og egne evner. Hvad angik børnenes praktiske kunnen, var det især vigtigt at lære dem at klare nogle dagligdags praktiske færdigheder, såsom at pakke deres egen madkasse og sørge for regntøj.

For eksempel trænede man i nogle daginstitutioner børnene i at sidde stille og koncentrere sig. I andre dagtilbud trænede børnene i at vente på, "at det blev deres tur", at tage hensyn til hinanden og at hjælpe hinanden. De lærte ligeledes enkle sproglige begreber, såsom "oven over" "ovenpå" m.m., samt at forstå kollektive beskeder. I andre daginstitutioner havde børnene en skolemappe med opgaver, de skulle arbejde med.

Nogle daginstitutioner oplyste således, at skolen gerne ville have, at børnene var bedre til bogstaverne, når de startede i skolen. Fra daginstitutionernes side var man samtidig opmærksom på, at "skolen" ikke skulle flytte ned i børnehaven. Daginstitutionerne tog således afstand fra at lære børnene faglig kunnen:

*"Så trækker vi nødbremsen, hvis de [læs: skolen] gerne vil have, at vi skal arbejde med bogstaver osv. Det vil vi ikke. Vi gør tingene på vores måde. Fordi det er det sociale, vi har som hovedområde".*

Meldingen fra de interviewede skoler var, at de helst ville have, at daginstitutionerne arbejdede med børnenes sociale kompetencer, deres selvstændighed og praktiske færdigheder samt evnen til at koncentrere sig om en aktivitet. Nogle skoler undrede sig over, at daginstitutionerne brugte så meget tid på (de pædagogiske) læreplaner i stedet for at styrke børnenes sociale kompetencer m.m. De vidste tilsyneladende ikke helt, hvad de pædagogiske læreplaner egentlig handlede om, og vidste heller ikke, at det er noget, alle daginstitutioner skal arbejde med, ligesom skolerne skal arbejde med trinmål.

Der var således et billede af, at der fra skolernes side var meget uklare og modstridende forventninger til daginstitutionernes arbejde med at gøre børnene skoleparate.

Der var omvendt også daginstitutioner, der havde fået tilbagemelding fra skolen om, at man godt kunne mærke, at daginstitutionen var begyndt at arbejde mere målrettet med at forberede børnene til skolen. I forbindelse med en vurdering af ”børnenes skoleparathed” arbejder alle dagtilbud med SPU-testen (skoleparathedstesten), som gennemføres i efteråret, hvor dagtilbuddene også rådgiver forældrene om, hvorvidt deres barn er parat til at starte i skolen eller ej. Den bruges også til at afdække områder, hvor barnet eventuelt skal støttes i sin udvikling for at blive ”skoleparat”. Nogle daginstitutioner tog testen igen hen på foråret, inden børnene skulle starte i skolen, for at se om barnet udviklede sig i den rigtige retning i forhold til at kunne starte i børnehaveklasse.

Da testen er meget ”fagligt” orienteret, udfyldte nogle dagtilbud også ”TRAS” skemaet på de enkelte børn. TRAS-testen undersøger børnenes sproglige og kommunikative kompetencer. Med den nye skolelov forventer både daginstitutioner og skoler, at arbejdet bliver lettere fremover, idet barnet skal starte i skole, når det er 6 år. Det betyder, at man i højere grad arbejder med barnets udviklingsmuligheder, frem for at bruge ressourcer på at vurdere, om barnet skal starte i børnehaveklasse eller ej.

### 3.3 Særlige problemstillinger i det tidligere brobygningsarbejde

Daginstitutionsledere og børnehaveklasseledere er således i de gennemførte interview marts 2010 blevet spurgt, dels hvordan overgangen mellem daginstitution og skole har været hidtil, og dels hvilke problemer de har kunnet observere i deres hidtidige praksis.

Det sidste spørgsmål er relevant i forhold til en vurdering af, hvorvidt de problemer, man har kunnet observere med den hidtidige brobygning, er løst i den nye plan for overgangen.

På basis af interviewene kan følgende problemstillinger ridses op, som det må forventes, at den nye plan for overgangen vil kunne imødegå:

- Fra daginstitutionernes side gøres der opmærksom på, at det kan være svært at vide, hvordan et barn klarer sig i skolen i forhold til i børnehaven. Skolen og daginstitutionen udgør en meget forskellig kontekst for børnene. Daginstitutionerne kan formentlig ”rumme” flere børn, også børn med vanskeligheder, end skolerne. Disse ofte meget forskellige rammer kan gøre det svært for daginstitutionen at vurdere, hvilke oplysninger om det enkelte barn, som daginstitutionen skal videregive til skolen. Der var eksempler på børn, som havde fungerede fint i børnehaven, men som alligevel udviste store problemer i børnehaveklassen.
- Daginstitutionerne oplevede, at skolerne havde vidt forskellige ønsker med hensyn til, hvilke typer af skemaer og oplysninger, skolen gav om børnene. Derfor vil et fælles skema på tværs af skoler og daginstitutioner være en fordel og arbejdstidsbesparende. Især fordi det vil gøre det lettere for daginstitutionerne at give de relevante oplysninger til skolen, hvis man via et skema er enige om, hvilken type oplysninger, der skal gives videre til skolen. Der var med den gamle praksis en usikkerhed med hensyn til, hvilke typer af informationer man skal videregive til skolen.

- Det var godt med et skema på alle børn ved overgangen til skolen, men daginstitutionerne oplevede, at skolerne ikke fik læst de nuværende skemaer, især ikke på de store skoler, hvor man hvert år modtager mange nye børn til børnehaveklassen. Derfor er spørgsmålet, om det kan lade sig gøre at skulle beskrive og læse om alle de børn, der hvert år skal starte i børnehaveklassen.
- Det er ikke altid den samme psykolog, der følger børnene i daginstitution og videre i skole. Det er et problem, når det drejer sig om børn med alvorlige problemer.
- Et vigtigt omdrejningspunkt i samarbejdet var de gensidige forventninger og viden om hinandens arbejde. Daginstitutionerne oplevede, at skolerne troede, at de som dagtilbud arbejdede helt ustruktureret og uden rutiner og mål. Skolerne på deres side oplevede, at daginstitutionerne troede, at de arbejdede meget med traditionel klasseundervisning, hvilket de ikke gjorde, tværtimod foregik meget af undervisningen uden for klassen. Her var der behov for mere viden om hinandens arbejdsformer og et større kendskab til hinandens kulturer, herunder lærings- og udviklingsbegrebet.
- Med hensyn til større viden om hinanden gav daginstitutionerne udtryk for, at de gerne ville vide mere om skolens trinmål, ligesom de godt kunne ønske sig, at skolen vidste mere om de pædagogiske læreplaner i daginstitutionerne, kort sagt at man vidste lidt mere om hinandens mål for arbejdet. Dermed ville der måske også være større respekt for daginstitutionernes arbejde fra skolens side.
- Det er problematisk set fra daginstitutionernes side, når et barn ikke kan følge med resten af klassen på besøg på den skole, hvor de fleste af eleverne skal fortsætte efter børnehaven. Fra skolernes side kunne man ikke altid se det hensigtsmæssige i, at et barn, der ikke skulle gå på skolen, besøgte skolen. Set fra daginstitutionernes side kunne det være svært at nå at besøge flere skoler, hvis børnene i gruppen var indskrevet på flere forskellige skoler, ligesom det var daginstitutionernes vurdering, at det også havde en betydning for barnet at se, hvordan en skole så ud, og at få et indblik i skolens dagligdag – selvom det ikke var lige præcis den skole, barnet skulle gå på.
- Privatskolerne i kommunen var et helt særligt problem. Her havde man ingen aftaler om brobygningssamarbejde, og der syntes heller ikke at være interesse herfor fra privatskolernes side. I enkelte tilfælde besøgte daginstitutionen i stedet skolens SFO sammen med de nye børnehaveklassebørn.
- Arbejdsgangen omkring overgangen er for lokal og forskellig fra daginstitution til daginstitution og fra skole til skole. Den bør formaliseres, så den bliver mere klar, enkel og generel.
- Der er ikke en fælles forståelsesramme af/syn på barnet og specifikt barnet med særlige vanskeligheder.
- ”Overleveringsmødet” april-maj ligger for sent på skoleåret til, at skolen kan nå at søge om støtteressourcer til de børn med særlige behov, som har modtaget støtte i daginstitutionen.

- Der mangler i mange tilfælde en evaluering af daginstitutionens indsats, efter at børnene er startet i børnehaveklassen.

### 3.4 Den nye plan for brobygning og forskellen i forhold til tidligere

Der er i udarbejdelsen af den nye brobygningsmodel udviklet og vedtaget et fælles overleveringsskema samt en fælles aktivitetsplan, som begge er minimumskrav til dagtilbud og skoler i brobygningen.

#### **Overleveringsskema**

Overleveringsskemaet, som er en central del af den nye formaliserede arbejdstilgang, fokuserer på barnets kompetencer og potentialer. Barnets kompetencer er det, barnet selvstændigt mestrer. Barnets potentialer er defineret som det, barnet kan med støtte fra en voksen. Potentialer kan således igennem støtten med tiden blive en kompetence hos barnet.

Barnets kompetencer kan deles op i sociale, emotionelle og sproglige kompetencer. Andre mulige punkter i overleveringsskemaet er barnets koncentrationsevne, selvhjulpethed og sociale relationer til de andre børn i institutionen. Sidstnævnte oplysning er tænkt som en hjælp til skolens klassesdannelse, så skolen kan få et overblik over, hvem institutionen anbefaler eller fraråder, at det enkelte barn skal gå i klasse med. Barnets kompetencer og potentialer beskrives både af personale og barnets forældre.

Forældre og institution skal endvidere beskrive, hvordan de hver især vil støtte barnet i dets videre udvikling. Forældrene er dermed i høj grad inddraget i forbindelse med drøftelse og udvikling af barnets potentialer.

#### **Aktivitetsplan**

I begyndelsen af september hvert år skal den netop overståede overgang fra dagtilbud til skole evalueres. Både medarbejdere og forældre deltager, og det er skolelederen, der er tovholder i forhold til at få aftalt en dato for evalueringsmødet. Der vil blive udarbejdet elektroniske skemaer til denne evaluering.

I slutningen af september afholdes et samarbejds møde for virksomhedsledere med skolelederen som tovholder, hvor besøg m.m. aftales. Det anbefales, at der fastlægges minimum to besøgsdage, hvor førskolebørnene kommer på besøg på skolen og i SFO'en. Endvidere anbefales det, at der aftales fælles projektdage med mindre børnegrupper, der tager på gensidige besøg i skole og dagtilbud.

Det anbefales, at institutionerne med dagtilbuddets leder som tovholder gennemfører forældresamtaler i oktober måned, hvor skolestart og skolevalg drøftes og om muligt besluttes.

I starten af november skal skolerne afholde fælles forældremøde for de kommende børnehaveklassebørn (alle skoler samme dag). Her skal gensidige forventninger, og hvorledes et barn bliver gjort klar til skolestart, fremlægges og drøftes. Det er her skolen, der er tovholder.

I januar skal der foretages indskrivning på skolerne af de kommende børnehaveklassebørn. Her er det skolerne samt Center for Dagtilbud (CfD) og Center for Skole (CfS), der er tovholdere.

I februar udveksles og afklares fælles temaer for det kommende skoleår. Til denne afklaring er det Center for Dagtilbud (CfD) samt Center for Skole (CfS), der fungerer som tovholder.

Endvidere er der et krav om, at forældrene i marts modtager besked om, hvilken skole deres barn er optaget på. Her er det ligeledes skolerne samt Center for Dagtilbud (CfD) og Center for Skole (CfS), der er tovholdere.

I april måned anbefales det, at der sker en opfølgning på de forældresamtaler, der er gennemført i oktober måned. Her er det som i oktober måned daginstitutionslederen, der er tovholder. Endvidere skal der først i maj måned afholdes et fælles møde mellem dagtilbud og skoler, hvor overleveringsskemaerne afleveres til skolen, og gensidig information og afklaring omkring de fælles temaer i skoleåret bliver fremstillet. Daginstitutionen vil her virke som tovholder.

I maj til juni anbefales det, at der bliver afholdt ”velkommen til skole-arrangementer”, og at de nye børnehaveklasser dannes, med skolen som tovholder for begge dele.

### **De væsentligste ændringer i forhold til tidligere**

Det er tydeligt, at der er markante ændringer i den nye arbejdsgang i forhold til, hvordan der tidligere blev arbejdet med overgangen på de enkelte skoler og dagtilbud. Følgende punkter er de ændringer, der kan beskrives som de mest fremtrædende:

- Arbejdsgangen bygger ikke længere alene på lokale aftaler, men på generelle planer, hvor alle har minimumskrav, der skal opfyldes.
- Der foreligger nu et formaliseret skema, som alle skal anvende, og derfor ikke længere mange forskellige skemaer, som skolerne modtager, og som dagtilbudene skal udfylde, afhængig af den skole barnet skal gå på.
- I det udarbejdede skema er der nu fokus på barnets kompetencer, potentialer og udviklingsmuligheder og ikke på barnets svagheder, som tidligere var det centrale i flere skemaer.
- Der er sket en inddragelse af forældrene i udfyldelsen af det nye skema i forhold til, hvilken rolle forældrene havde tidligere.
- Skemaet bliver nu anvendt på alle børn og ikke kun på børn med særlige behov, som det blev tidligere.
- Det første møde på skolen med forældrene ligger nu allerede i november og ikke i februar.

## **3.5 Holdninger til en ny fælles brobygningsmodel**

I spørgeskemaundersøgelsen maj 2010 med deltagelse af dagtilbuds- og skoleledere blev der udtrykt en klar positiv holdning til, at der nu arbejdes med en fælles brobygningsmodel, der

gælder for alle dagtilbud og skoler i kommunen. Langt de fleste (80 %) mener således, at temaet ”brobygning” opfylder et reelt behov med hensyn til at styrke kvaliteten af det tidligt forebyggende arbejde på egen institution og skole.

Langt de fleste (68 %) mener også, at de som forebyggelsesgruppe og som personer (76 %) har været med til at vælge temaet brobygning, hvilket er tankevækkende, for det er ikke det, som dagtilbuddene og skolerne oplyser i interviewene marts 2010 og december 2010, hvor flere ikke ved, hvordan og hvem der har besluttet, at det fælles tema er brobygning. Hvorfor der er denne forskel, kan ikke umiddelbart forklares.

De fleste (74 %) mener også, at målet med den nye struktur og de nye aktiviteter omkring overgangen fra dagtilbud til skole/SFO er klart formuleret. Lidt over halvdelen (55 %) forventer også, at disse mål kan anvendes til at måle, om den nye model får effekt med henblik på forebyggelse og tidlig indsats.

Omkring halvdelen (49 %) mener, at arbejdet med overgangen fra dagtilbud til skole hidtil er forløbet godt med hensyn til at kunne forebygge eller iværksætte en tidlig indsats i forhold til børn med eller i problemer.

Med hensyn til det konkrete indhold omkring kravene til arbejdet med overgangen fra dagtilbud til skole forventer langt de fleste (78 %), at de udviklede skemaer vil være gode i forhold til at styrke den tidligt forebyggende indsats, og de fleste (75 %) har også drøftet temaet brobygning med deres medarbejdere.

Langt de fleste (91 %) angiver også, at deres medarbejdere er positivt indstillet over for det arbejde, der nu skal i gang med brobygning, ligesom stort set alle (90 %) mener, at de nye aktiviteter omkring overgangen fra dagtilbud til skole/SFO vil kunne føres ud i livet, hvad angår egen institution/skole.

Det er formændene, der som arbejdsgruppe har arbejdet med udviklingen af det fælles koncept for brobygning, og interviewene med dagtilbudslederne og skolelederne samt børnehaveklasselederne viser, at det er meget forskelligt, hvor meget dette koncept og udarbejdelsen af det er drøftet med dem som medlemmer af de enkelte lokale forebyggelsesgrupper.

Overordnet tegner der sig i interviewene med dagtilbudsledere og skoleledere et billede af, at daginstitutionernes og skolernes indflydelse på udviklingen af den nye plan opleves som meget begrænset. Generelt gives der udtryk for, at indflydelsen først har været til stede i forebyggelsesgrupperne, da det (næsten) færdige koncept forelå, og at de dermed kun i begrænset omfang kunne gøre deres indflydelse gældende<sup>1</sup>. Andre fortæller, at de først blev præsenteret for det nye koncept i efteråret 2010, da de deltog i forebyggelsesgruppernes konference. Desuden peger flere på SFO'ernes manglende deltagelse i udviklingen af det nye koncept.

---

<sup>1</sup> Der skal her gøres opmærksom på, at der som grundlag for udviklingen af brobygningsmodellen indsamledes brobygningsmateriale, det vil sige materiale om, hvordan man tidligere havde arbejdet med overgangen fra dagtilbud til skole, som inspiration for udarbejdelsen af et fælles koncept for hele kommunen.

### 3.6 De første erfaringer med den udviklede brobygningsmodel

I interviewene med daginstitutionsledere, skoleledere og børnehaveklasseledere spørges de om deres første erfaringer med den nye plan for overgangen. November-december 2010 er der forholdsvis få, men overvejende positive erfaringer.

#### Skemaet

Interviewene viser, at der er en positiv opfattelse af det nye formaliserede skema. Alle giver udtryk for, at det er positivt, at skemaet er blevet formaliseret, og at det er det samme skema, der bliver anvendt hos alle, hvilket forenkler processen, især for de daginstitutioner, der plejer at modtage et skema fra hver skole, de skal overdrage børn til.

At der nu med sikkerhed findes skriftligt materiale på hvert barn, er ligeledes et forhold, der generelt er en positiv indstilling over for:

*”Det er en fordel, at man kan gå tilbage og se, om der har været problemer før. Det er på nogle måder godt, at man bliver tvunget til at skrive noget. Det er godt, at der kommer en tidlig indsats, så man ikke står til sidst og tænker, at man ikke har gjort noget. Det kvalificerer arbejdet.”*

Endvidere udvises der også tilfredshed med det nye skemas fokus på børnenes potentialer og inddragelsen af forældrene:

*”Det er positivt at inddrage forældrene på et tidligt tidspunkt, og at vi bliver tvunget til at se på barnets potentialer. Før har det været en meget objektiv vurdering, nu tvinges vi til at forstille os en ideel situation.”*

Skemaerne medvirker også til en mere positiv tilgang til børnene og særligt de udsatte børn:

*”Det lægger op til nogle gode snakke om, hvad man kan gøre. Det gamle skema var et statisk skema, hvor man kunne sige ja eller nej. Der var ikke meget dynamik og konstruktivitet omkring barnet. Det nye kan man anvende til at hjælpe forældrene til at se, hvad de kan gøre derhjemme med børnene. Det er en samlet gevinst for børnene, da man er mere opmærksomme på børnene i uhensigtsmæssige sammenhænge og har fokus på udsatte børn.”*

Alle, der har anvendt skemaet, er tilfredse med det. De har også fået positive tilbagemeldinger fra forældrene, og de har erfaret, at samtalen med forældrene bliver bedre og mere struktureret end tidligere på basis af skemaet:

*”Det er rigtig godt, og vi går ind over en masse ting. Forældrene har været meget positive. Der er mere system i det, og det er meget bedre.”*



Der er endvidere et eksempel fra et lokalt område, som har nået at få tilbagemelding fra børnehaveklasselederne omkring anvendelsen af det formaliserede skema. Denne tilbagemelding er også positiv:

*”Responsen har været positiv. De siger, at de kan anvende skemaerne i børnehaveklasserne. De kan se børnene i det, der bliver skrevet. Hvis der er vanskeligheder hos det enkelte barn, kan de se disse vanskeligheder i skemaerne, selvom de ikke bliver udtrykt som problemer, men som udviklingsområder.”*

Imidlertid er der samtidig flere, der giver udtryk for, at børnehaveklasselederne får sværere ved at lave klassesdannelse ud fra dette skema end tidligere, da der tidligere blev fokuseret på det enkelte barns vanskeligheder:

*”Det er altid følsomt, når man skal begynde på noget nyt. Man skal tænke på vanskeligheder hos børn og ikke på vanskelige børn. Dette ændrede syn fik lidt negative reaktioner fra skolen. Det skema, der er blevet brugt tidligere i dette distrikt, er mere en vurdering af børnene, og ikke hvordan vi kan udvikle børnene samt ressourcer. Lærerne har brugt det gamle meget til at inddele børnene i klassen, når de kommer i skolen. Det er vanskeligt med det nye skema (...).”*

Men der er også dagtilbud, der giver udtryk for, at anvendelsen af skemaet er mere ressourcerekrævende og tidskrævende end de skemaer og samtaler, de tidligere anvendte til at orientere skolerne om de nye børn. Dog er det også holdningen, at dette kun er en overgangsperiode, indtil personalet bliver mere fortroligt med det nye skema:

*”De [læs: skemaerne] er mere ressourcerekrævende, indtil vi har fået øvet os i det. Tiden skred for personalet i samtalen, men personalet synes, det var godt med noget konkret, de kunne spørge forældrene om. Det tager dog nogen tid at sluse det ind i vores arbejdsgang.”*

Dog er der i vejledningen til personalet i det nye skema beskrevet, hvorledes skemaet blandt andet kan anvendes til at præsentere, hvilke børn institutionen anbefaler eller fraråder skal gå i samme klasse. Således bliver der her i nogen grad taget højde for, at det tidligere skema havde denne funktion for skolen.

Endvidere er der et eksempel på tvivl over for det formaliserede skema i et lokalområde, der som de eneste udviser en skepsis, fordi skemaet er blevet udarbejdet af en ledergruppe. Her beskrives der en bekymring for en mulig konsekvens af den manglende indflydelse fra personalegruppen i udarbejdelsen af det formaliserede skema. Der gives udtryk for, at det, grundet den manglende indflydelse, bliver svært for personalegruppen at anvende skemaet i praksis:

*”Det, der er farligt med vejledninger, er, at de er blevet udarbejdet af ledergruppen og ikke af de medarbejdere, der skal anvende skemaet. Det kan være svært at for-*

*holde sig til og anvende, når det er udarbejdet oppefra. Det er vigtigt, at vi får formuleret det ud til vores personalegrupper.”*

Det er således i den fremadrettede implementering væsentligt, at der bliver brugt energi på, at personalegrupperne af ledergrupperne bliver orienteret tilstrækkeligt omkring det formaliserede skema, så de føler et ejerskab og et tilhørsforhold til redskabet.

### **Mødeaktivitet**

Det vedtagne samarbejds møde for virksomhedsledere i slutningen af september er ligeledes en del af en ny arbejdsgang, som ifølge de interviewede skal anvendes til:

*”(…) at lægge datoer for forældremøder og fællesdage for skoler og dagtilbud. Der kan man aftale, hvem der gør hvad i vores lokale kultur.”*

Der er således en positiv holdning til dette møde, som forventes at ville styrke samarbejdet imellem daginstitution og skole samt kendskabet til hinandens praksis.

Der er dog en tydelig uenighed omkring flytningen af det første forældremøde på skolen fra februar til november:

*”For os er det nyt, at vi skal holde forældremøde i november. Det er vi imod. Forældrene er meget målrettede, men de beslutter først hen over foråret, hvor børnene skal gå henne. Når indskrivningen foregår i februar og marts, har vi vores første forældremøde.”*

Men der er også flere, der er tilfredse med, at forældremødet på skolen er rykket frem til november, da der er skoler, der har svært ved at få et tilstrækkeligt antal elever til deres skole og derfor har brug for så lang tid som muligt til at reklamere for skolen. Det gælder især skoler med mange tosprogede elever.

Nogle mener, at forældrene ikke er i stand til allerede i november at beslutte sig for, hvilken skole deres barn skal gå på. Flere af børnehaveklasselederne gav derfor udtryk for, at definitionen af forældremødet i november skal være klarere i forhold til, om det skal være en præsentation af skolen, eller om det skal være ”åbent hus”:

*”Forældrene har ikke besluttet sig endnu og kan derfor ikke engagere sig i skolen. Man skal finde ud af, om denne dag skal være en præsentation af skolen, eller om det skal være et ”åbent hus.”*

### **”Svært at skulle indstille sig på ændringer ...”**

Der er flere daginstitutionsledere, skoleledere og børnehaveklasseledere, der i interviewene beskriver processen med at indføre nye arbejdsgange og ændre på gamle som en svær proces. De institutioner, der giver udtryk for denne holdning, er især de institutioner, der er tilfredse med deres nuværende arbejdsgang i overgangen fra daginstitution til skole:

*”Vi er ikke nået så langt endnu, da vi har vores egen model til, hvordan vi arbejder og leverer til skolerne. Skemaet er et minimumskrav, og det skal vi nok nå. Jeg synes, det er et helt fint koncept, fordi det forenkler det. Det er mest skemaet, der er det nye. Men det er jo altid okay at gøre mere.”*

At der igennem den nye arbejdsgang er vedtaget et minimumskrav, som alle skal opfylde, bliver ud fra udtalelserne i interviewene i nogle tilfælde misforstået. Der er således flere eksempler på, at virksomhedslederne tror, at det er minimumskravene, der udelukkende definerer den nye arbejdsgang, uden andre mulige metoder eller indsatser. Derfor mener de, at det bliver den laveste fællesnævner, der bliver det styrende i den nye arbejdsgang.

Dog er der andre, der har en anden holdning til det vedtagne minimumskrav:

*”Jeg tænker, vi har et minimumskrav om et formaliseret samarbejde. Vi skal ikke stoppe med de andre krav. Godt med minimumskravene, men det er ligeledes vigtigt at sige, at de andre erfaringer på feltet ikke er blevet kasseret.”*

Denne holdning er ligeledes repræsenteret i forhold til det vedtagne minimumskrav omkring mødeaktiviteten:

*”Jeg tror dog ikke, at vi laver vores allerede eksisterende koncept om, hvis vi synes, at det giver mening, så længe vi følger de ting, der er her [læs: det vedtagne minimumskrav]. Den her plan forhindrer os ikke i at have flere møder.”*

Endvidere er der flere eksempler på, at daginstitutionerne giver udtryk for, at implementeringen af den nye arbejdsgang medvirker til forsinkelser i processen i år. Implementeringsåret vil således blive et overgangsår:

*”Den nye skolestruktur er først på plads 1. marts, så dette er et overgangsår, for ingen ved, hvilke børn der hører til os, før efter 1. marts. Vi kan ikke sætte noget i gang før, så derfor bliver processen lidt forsinket i år.”*

At der er forsinkelser i forhold til implementeringen, kan ud fra udtalelser i interviewet også skyldes tidsmangel som en konsekvens af et allerede tæt program med mange andre nypåbegyndte projekter og dermed et overskud, der muligvis er mindre, end det ellers ville være:

*”Skemaet er kommet på et tidspunkt, hvor der sker mange andre ting. Derfor har folk måske haft lidt svært ved at overskue implementeringen. Det er det, der er faren ved at implementere så mange ting på en gang. Det kan være svaret på, hvorfor det ikke er blevet implementeret fuldt ud alle steder.”*

At projektet ikke bliver prioriteret så højt i mængden af projekter, kan ligeledes være en fare for den egentlige implementering af den nye brobygningsmodel. Derfor er det vigtigt set fra dagtilbuddenes side, at man fra central side er opmærksom på, at det er en proces, der kan

tage tid, og det kan tage tid, før man kan se resultater af implementeringen, som en af daginstitutionslederne siger:

*”Det er vigtigt, at vi tænker, at implementeringen kommer til at vare nogle år. Man skal være tålmodig med dette skema. Jeg kan godt have en bekymring for, at man ikke giver skemaet lov til at virke, og at man ikke når at lære det at kende, før man ændrer det igen. Det er vigtigt, at man læser, hvad der står, og ikke tolker. Jeg vil mene, at man ikke skal justere, før der er gået nogle skoleår. 3-5 skoleår skal der helst gå, før man kan se, om det virker.”*

### 3.7 Styrker og mangler ved den nye brobygningsmodel

#### **Styrker**

Inden vedtagelsen af den nye formaliserede plan omkring overgangen fra daginstitution og skole gav daginstitutionslederne og børnehaveklasselederne udtryk for, at der var problemstillinger forbundet med den tidligere arbejdsgang i forbindelse med overgangen. I dette afsnit undersøges det, om vedtagelsen og implementeringen af den nye plan medvirker til at løse de omtalte problemer, eller om der stadig er problemstillinger, der er en udfordring, også efter den nye plan er igangsat.

En af de centrale problemstillinger ved den tidligere arbejdsgang var, at de skemaer, der eventuelt blev anvendt til at beskrive de kommende børnehaveklasselever, typisk var meget forskellige, da de blev udarbejdet uafhængigt af hinanden i lokalområderne. Der blev ligeledes givet udtryk for, at det var svært for personalet i daginstitutionerne at vide, hvilke oplysninger de skulle videregive til skolen omkring det enkelte barn, samtidig med at det var tydeligt, at forståelsesrammen for synet på barnet var forskellig fra daginstitution til skole. Omvendt modtog skolerne børn fra flere forskellige dagtilbud, hvilket betød forskellige skemaer og forskellige typer af oplysninger om børnene fra de enkelte dagtilbud.

Disse tre problemstillinger er blevet løst igennem beslutningen om anvendelsen af det nye formaliserede skema, da dette anvendes af alle og indebærer en tydelig vejledning i, hvorledes det skal udfyldes, således at der ingen tvivl er omkring synet på barnet, samt hvilke oplysninger der skal videregives.

En anden væsentlig problemstilling, der blev fremlagt som en udfordring for den tidligere arbejdsgang, var manglen på evaluering af det foregående år i forhold til brobygningen. Denne udfordring er blevet løst med den nye arbejdsgang, da et evalueringsmøde imellem medarbejdere og forældre i starten af september er et af minimumskravene i den nye plan.

Endvidere var privatskolerne i kommunen et helt særligt problem. Her havde man ingen aftaler om brobygningssamarbejde, og der syntes heller ikke at være interesse herfor fra privatskolernes side. I enkelte tilfælde besøgte daginstitutionen i stedet skolens SFO sammen med de nye børnehaveklassebørn. Denne problematik er tilsyneladende stadig en udfordring i brobygningen til privatskolerne.

Et vigtigt omdrejningspunkt i samarbejdet imellem daginstitutionerne og skolerne var de gensidige forventninger og viden om hinandens arbejde. Daginstitutionerne oplevede, at sko-

lerne troede, at de som dagtilbud arbejdede ustruktureret og uden rutiner og mål. Skolerne på deres side oplevede, at daginstitutionerne troede, at de arbejdede meget med traditionel klasseundervisning, hvilket de ikke gjorde, tværtimod foregik meget af undervisningen uden for klassen. Her var der behov for mere viden om hinandens arbejdsformer og derfor et større kendskab til hinandens kulturer, så daginstitutioner kunne få en større viden om, hvad de især skal lægge vægt på i forberedelsen af børnene til deres kommende skolegang.

Dette er forsøgt løst, ved at der i den nye arbejdsgang anbefales minimum to gensidige besøgsdage, det vil sige to dage, hvor daginstitutionen besøger skolen, og to dage, hvor skolen besøger daginstitutionen. Her anbefales det endvidere, at der kan aftales fælles projektdage med mindre grupper af elever, der kommer på gensidigt besøg hos hinanden.

### **Mangler**

Set fra daginstitutionernes side opstod der et problem, når de ikke kunne nå at besøge alle børnenes kommende skoler, og de ønskede at tage de pågældende børn med på besøg på den skole, hvor de fleste af børnene i institutionen skulle gå. Fra skolernes side kunne man ikke altid se det hensigtsmæssige i, at et barn, der ikke skulle gå på skolen, besøgte skolen. Set fra daginstitutionernes side var det vurderingen, at det havde en betydning for alle børnene at se, hvordan en skole så ud, og at få et indblik i skolens dagligdag – selvom det ikke lige præcis var den skole, de skulle gå på.

Dette er tilsyneladende stadig en udfordring, da den nye brobygningsmodel ikke synes at tage højde for denne problemstilling.

Ønsket om, at det er den samme psykolog, der følger børnene fra daginstitutionen og op i skolen, er ikke imødekommet med den nye plan.

Desuden er der tilsyneladende ikke ret meget fokus på børn med særlige behov og børn i en udsat position og i den forbindelse procedurer vedrørende eventuel ansøgning om støtteressourcer til udsatte børn. Overleveringsmødet ligger fx sent på foråret og ikke tids nok til, at skolen kan nå at søge om eventuelle støtteressourcer til de børn med særlige behov, der har modtaget støtte i daginstitutionen.

## **3.8 Konklusion**

Meget er vundet ved den nye brobygningsmodel med et fælles minimumskoncept gældende for hele kommunen. Man har et fælles oplysningsskema om de børn, skolen skal modtage, hvilket forventes både at give bedre systematik i formidlingen af oplysninger om de enkelte børn og at gøre det lettere for skolerne at modtage børn fra flere forskellige dagtilbud, i kraft af at de får den samme type informationer om alle børn med henblik på dannelse af de nye børnehaveklasser.

- Der er tydelig tilfredshed med det formaliserede skema med de minimumskrav, det stiller til oplysningerne om de enkelte børn, men der er også vide muligheder for, at de enkelte dagtilbud udfylder og tolker det forskelligt.
- Det er vigtigt at understrege, at det blot er minimumskrav, og at de forskellige institutioner og skoler i øvrigt kan fylde på/udbygge brobygningen, som de vil.

- Skemaet kan skabe et fælles sprog omkring børnene, fra at tanken har været ”fejlfinding”, til at tanken nu er at fokusere på barnets kompetencer og potentialer, og anvende dem til at styrke det enkelte barn og afhjælpe dets eventuelle vanskeligheder.
- Der er tilfredshed med, at der nu er fokus på barnets potentialer, kompetencer og udviklingsmuligheder i stedet for på barnets vanskeligheder og en eventuel karakterisering af barnet gennem tal.
- Inddragelsen af forældrene i brugen af skemaet er ligeledes et punkt, der er stor tilfredshed med.

Der er derimod uenighed om, hvorvidt forældremødet på skolen i november måned ligger for tidligt. Der tegner sig således et billede af, at de skoler, der har svært ved at få elever, er tilfredse med, at mødet ligger tidligt i skoleåret, da man gerne vil ”reklamere for sin skole”, mens det samme ikke gælder skolerne, der har mange indskrivninger af børn til børnehaveklassen.

## Litteraturliste

- Forebyggelsesgrupperne (2009): *Vejledning til det tværfaglige samarbejde i forebyggelsesgrupperne*. Slagelse. [www.slagelse.dk](http://www.slagelse.dk).
- Winter, S. (2001): Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering, i Dahler-Larsen, P. & H. Krogstrup (red.) (2007): *Tendenser i Evaluering*, Jensen og Rasbeck.
- Winter, S. (2010): *Implementering af politik. Offentlig forvaltning i Danmark*. Århus Academica.

## Bilag 1: Evalueringens metode og datagrundlag

Marts 2009 indgik AKF og Slagelse Kommune en aftale om et forskningsprojekt, som skulle evaluere forebyggelsesgruppernes arbejde. Evalueringen af forebyggelsesgrupperne skete ud fra følgende perspektiver:

1) *Procesperspektiv*, det vil sige, hvordan forløber arbejdet i forebyggelsesgrupperne, herunder hvilke problemstillinger i distriktet/lokalområdet afdækkes med henblik på en tidlig indsats, og i hvor høj grad sker afdækning af problemstillinger og initiativ til eventuelle indsatsområder i et tæt tværfagligt/tværinstitutionelt samarbejde.

2) *Produktperspektiv*, det vil sige, når forebyggelsesgruppen har defineret et lokalt problem eller tema, hvordan findes så løsningsforslag – og i hvor høj grad findes løsninger, der går på tværs af sektorer og afdelinger/institutioner med henblik på sammenhæng i indsatsen og brug af ressourcer på tværs af faggrupper og sektorer/afdelinger?

3) *Effektperspektiv*, det vil sige, hvilken effekt er der af forebyggelsesgrupperne arbejde, og udvikles der fx nye og mere effektive indsatser, og kan der ses en konkret effekt eller resultat af indsatsen?

På tværs af disse temaer opstilledes følgende forskningsspørgsmål med henblik på en videreudvikling af forebyggelsesgrupperne:

- 1 Hvordan fungerer ledelsen og styringen af forebyggelsesgrupperne?
- 2 Hvilke barrierer og incitamenter ses i den fælles opgaveløsning?
- 3 Bruges der ressourcer på tværs af sektorer, faggrupper og afdelinger? Hvordan og eventuelt hvorfor ikke?
- 4 Hvilke opgaver og problemstillinger kan løses i forebyggelsesgrupperne, og hvilke kan ikke?
- 5 Hvilken betydning har grupperne for den konkrete forebyggelse (nye samarbejdsformer, nye indsatsformer) i kommunen som helhed?
- 6 Er der en spredningseffekt af arbejdet i den enkelte forebyggelsesgruppe til de andre forebyggelsesgrupper?
- 7 Kan en lokal opgaveløsning anvendes i andre lokalområder, og hvad er eventuelt afgørende for spredningseffekten?
- 8 Hvilke uformelle kontaktnet udvikles mellem de professionelle, som kan gavne indsatsen over for udsatte børn og unge?



Efter aftale med Slagelse Kommune ændredes tidsplanen for forskningsprojektet og evalueringens indhold i takt med den udvikling, der skete under implementeringen og udviklingen af de fem lokale forebyggelsesgrupper.

Første ændring skete i marts 2009. De nye forebyggelsesgrupper kom ikke så hurtigt i gang som oprindeligt forventet. Det besluttedes derfor, at evalueringen for alvor skulle igangsættes september 2009 og indledes med interview med det nye formandskab juni 2009.

September 2009 revideredes tidsplanen for evalueringen igen. Det viste sig nemlig hurtigt, at forebyggelsesgrupperne havde svært ved at komme i gang og med at definere deres rolle og deres opgave, ligesom der var et stort frafald til møderne i forebyggelsesgrupperne. I løbet af efteråret iværksatte forebyggelsesgrupperne heller ingen konkrete lokale initiativer, som kunne evalueres, som det oprindeligt var planlagt, at evalueringen skulle fokusere på.

Derfor besluttedes det sidst i 2009, at evalueringen af forebyggelsesgruppernes arbejde skulle målrettes udviklingen af en ny plan for overgangen mellem dagtilbud og skole, som styregruppe og formandskab arbejdede med, og at denne skulle indgå i evalueringen.

Februar 2010 afholdt styregruppen et arbejdsgruppemøde med formandskabet, hvor der indledtes et arbejde med at udvikle et nyt fælles grundlag for overgangen fra dagtilbud til skole for alle kommunens lokalområder, det vil sige alle dagtilbud og skoler. Det forventedes, at man umiddelbart kunne gå i gang. Det skete ikke, og skoleåret 2010/11 er blevet et overgangså, hvor man langsomt startede op i efteråret med udarbejdelse af skemaer og pjecer m.m. Det påvirker også evalueringen, som derfor ikke kan fokusere på implementeringen af brobygningsmodellen, da den først implementeres i skoleåret 2011/12. I stedet evalueres på fordele og ulemper ved den nye fælles model i forhold til de tidligere forskellige lokale modeller for overgangen mellem dagtilbud og skole. Udviklingen i forebyggelsesgruppernes arbejde er desuden fortsat i fokus, og det besluttes også, at evalueringen afsluttes 1. kvartal 2011 med henblik på at komme med forslag til, hvordan det videre forebyggende arbejde kan organiseres og struktureres.

I det følgende skema gives en oversigt over gennemførte evalueringsaktiviteter.

#### **Evalueringemetoder juni 2009 – januar 2011**

<b>Ledelsens forventninger og mål med forebyggelsesgrupperne</b>	
Fokusgruppeinterview med styregruppen	September 09
Gennemgang af relevante dokumenter om forebyggelsesgrupperne	Juni 09
Deltagelse i de årlige konferencer for forebyggelsesgrupperne	Oktober 09 og oktober 10
<b>Forebyggelsesgruppernes udvikling og gennemførte aktiviteter</b>	
Tre fokusgruppeinterview med formandskabet	Juni 09, juni 10 og januar 11
Observationer og deltagelse i møder i forebyggelsesgrupperne	Efteråret 09
Spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af medlemmerne af forebyggelsesgrupperne samt ressourcepersoner.	Maj 10
Otte gange to fokusgruppeinterview med dagtilbudsledere og børnehaveklasseledere (i anden runde inkl. skolelederne)	Marts 10 og december 10
Gennemgang af mødereferater fra forebyggelsesgruppernes møder	September 09 – december 10

## **1. Ledelsens forventninger og mål med forebyggelsesgrupperne**

### *Fokusgruppeinterview med styregruppen*

Med henblik på en konkretisering af mål for og forventninger til forebyggelsesgrupperne gennemførtes et fokusgruppeinterview med styregruppen for forebyggelsesgrupperne september 2009. Styregruppen består af de tre centerchefer fra henholdsvis skole, dagtilbud og børne- og familieområdet.

## **2. Forebyggelsesgruppernes udvikling og gennemførte aktiviteter**

### *Observationer og deltagelse i mødeaktiviteter*

Spørgsmålet var, hvordan forløber processerne i forebyggelsesgrupperne, og hvad hæmmer og fremmer forebyggelsesgruppernes arbejde. Med henblik på besvarelse af dette spørgsmål gennemførtes observationer af gruppernes opstart efteråret 2009, ligesom AKF deltog i de møder, hvor alle forebyggelsesgrupperne eller dele af forebyggelsesgrupperne samledes. Det skete oktober 2009, februar 2010 og oktober 2010.

Med henblik på, hvordan møderne i forebyggelsesgrupperne forløb, og det indbyrdes samspil og de processer, som igangsættes i grupperne, og udviklingen heri observeredes mødeaktiviteten i forebyggelsesgrupperne efteråret 2009.

### *Interview med formandskabet*

Målet var at få en viden om formændenes og næstformændenes syn på forebyggelsesgruppernes arbejde, udvikling og resultater af arbejdet og forståelse for, hvad der har haft betydning for forebyggelsesgruppernes arbejde, herunder deres egne kompetencer og råderum.

Der var planlagt to interview med formandskabet. Et juni 2009 før start af forebyggelsesgrupperne og et sidst i 2009, hvor det forventedes, at grupperne var kommet godt i gang, og at der var konkrete resultater af arbejdet i grupperne.

Da det ikke viste sig at være tilfældet, blev interviewet med formandskabet i stedet gennemført juni 2010, umiddelbart inden forebyggelsesgruppernes år 2, hvor arbejdet med udvikling af en brobygningsmodel for overgangen mellem dagtilbud og skole var afsluttet.

Sidste interview med formandskabet fandt sted ved afslutningen af evalueringen, nemlig januar 2011, hvor forebyggelsesgrupperne var et ½ år inde i deres arbejde, og dagtilbud og skoler var i gang med at implementere den nye model for overgangen mellem dagtilbud og skole.

I det første interview spurgtes til forventninger og planer for arbejdet samt eventuelle tidligere erfaringer med arbejdet i forebyggelsesgrupperne, som kunne forventes at have betydning for forventninger til og planer for de nye forebyggelsesgrupper. Desuden blev formændene interviewet om, hvilke lokale problemstillinger de mente gjorde sig gældende netop i deres distrikt, og som kunne være en opgave for deres forebyggelsesgruppe at tage fat på. I første interview, som strakte sig over to dage, deltog repræsentanter for fire af forebyggelsesgrupperne med i alt syv deltagere. I den sidste forebyggelsesgruppe var der endnu ikke udpeget nogen formand og næstformand.

I det næste interview, der fandt sted efter det første år, spurgtes til konkrete resultater af arbejdet i forebyggelsesgruppen, og hvad der var lykkedes og ikke lykkedes i forhold til for-

ventningerne og de opstillede mål for forebyggelsesgruppernes arbejde. I dette interview deltog fire formænd og [én?] næstformand repræsenterende tre forebyggelsesgrupper. I tredje og sidste interview med formandskabet, hvor der spurgtes til forebyggelsesgrupperne, deltog repræsentanter for alle forebyggelsesgrupper med i alt seks deltagere.

#### *Spørgeskemaundersøgelse med medlemmer af forebyggelsesgrupperne og ressourcpersoner.*

For af afdække forebyggelsesgruppernes betydning for det lokale børne- og ungearbejde (fx i skoler og dagtilbud/klubber), herunder samspil med øvrige initiativer i lokalområdet, gennemførtes en (kort) spørgeskemaundersøgelse blandt de personer, der har deltaget i forebyggelsesgruppernes arbejde (enten i forebyggelsesgruppen eller i en af de tilknyttede arbejdsgrupper).

Spørgeskemaundersøgelsen gennemførtes efter det første år, det vil sige maj-juni 2010. 80 % af deltagerne i forebyggelsesgrupperne besvarede spørgeskemaet, som dermed må betragtes som repræsentativt for deltagerne i forebyggelsesgrupperne. Højest deltagelse var der blandt skolelederne, hvor 17 skoleledere deltog. Næsthøjest deltagelse var der blandt dagtilbudslederne, hvor 34 ledere deltog. Desuden deltog seks klubledere. Blandt ressourcpersonerne (PPR-medarbejdere, sundhedspleje, konsulenter m.m.) returnerede omkring halvdelen deres spørgeskema, dog uden at udfylde det, da de ikke mente, at de havde noget grundlag for at svare, da de enten slet ikke havde deltaget i nogen møder eller kun i et enkelt. Der kan derfor ikke refereres resultater herfra.

#### *Fokusgruppeinterview med dagtilbudsledere og børnehaveklasseledere*

Derfor besluttedes det, at der skulle gennemføres fokusgruppeinterview med alle dagtilbudsledere og en række børnehaveklasseledere i alle kommunens fem distrikter inden implementeringen af den nye model, det vil sige marts 2010 og ved afslutningen af implementeringen december 2010, altså halvvejs inde i det nye skoleår. Det skulle samtidig være afslutningen på AKF's evaluering. I begge de to runder fokusgruppeinterview deltog omkring halvdelen af de inviterede.

I de første fokusgruppeinterview med dagtilbudsledere og børnehaveklasseledere, som gennemførtes marts 2010, deltog i alt 13 skolers børnehaveklasseledere og 21 ledere fra dagtilbuddene. Der var således et forholdsvist stort frafald, som delvis kan skyldes, at mange dagtilbudsledere på det pågældende tidspunkt var inde i et efteruddannelsesforløb.

## English Summary

Jill Mehlbye og Katrine Sjørøsløv

### Prevention initiatives in the Municipality of Slagelse

#### Evaluation of the work of the prevention groups

##### **A new prevention strategy for the Municipality of Slagelse**

In August 2009, five local prevention groups were set up as a significant element of the prevention and early intervention initiatives in the Municipality of Slagelse. The aim was to ensure that the municipality's policy in relation to children and young people was implemented locally. The key objectives of the prevention groups were to ensure

- general prevention initiatives
- local intervention
- consistency in the lives of the children
- cooperation across institutions and professional groups

The prevention groups do not handle specific cases, but

*“... are primarily tasked with discussing and initiating health-promoting, social, pedagogic and preventive measures to ensure the physical and mental health of children and young people in their (local) areas”. The questions that the prevention groups are to look into are: What can we prevent? What problems do we have right now? Which development trends can we see? Which preventive measures can be initiated? (cf. The prevention groups. Guidelines for cross-sector cooperation in the prevention groups. Municipality of Slagelse, June 2009 – in Danish only).*

Members of the prevention groups are leaders of day care centres and schools in the various local areas, who were given the task of working with prevention initiatives across day care centres and schools.

The evaluation of the work of the prevention groups shows that group members have to some extent been satisfied with the group meetings and the dialogue at the meetings. But seen in a preventive perspective the leaders do not believe that they have any effect in relation to the daily work at their own centres and schools as the prevention groups do not deal with the issues that are relevant in relation to the challenges they face with children and young people in their own organisations.

As a result, participation in the prevention groups gives little or no meaning for most leaders. So there is not much motivation to participate in the prevention groups even though there might be a professional dialogue at the meetings. Presumably this is because these leaders are mainly oriented towards running their own centres/schools, and because the pur-

pose of the prevention groups is not evident, even after 1½ years, especially in terms of why leaders should participate in prevention groups.

Furthermore, the evaluation of the prevention groups shows that their original purpose has not been fulfilled. No specific local prevention initiatives have been launched, and although the leaders of the individual centres/schools have become better acquainted with each other, this effect has not really rippled through their organisations to employees in general.

The success story is the development of a municipality-wide model for the transition from kindergarten to school; however, this must be seen as the result of the work done by the steering group and the chairmanship.



## Den forebyggende indsats i Slagelse Kommune

Foråret 2009 oprettede Slagelse Kommune fem lokale forebyggelsesgrupper, som skulle sikre det tværfaglige, tidligt forebyggende arbejde i kommunens fem lokalområder. Den foreliggende publikation fremlægger resultaterne af evalueringen af forebyggelsesgruppernes arbejde og udviklingen af en ny fælles model for overgangen fra dagtilbud til skole, som gælder hele kommunen.