

BØRN MED SÆRLIGE BEHOV

- EN VIRKNINGSEVALUERING AF PRAKSIS I REBILD KOMMUNE

ABSTRACT

This master thesis is about children with special needs and the efforts being done in support of these. It also deals with the municipalities' low budgets and the involved children's futures. On a national scale, more and more children are being referred to social and special psychological institutions – a development that many political plans of action have attempted to address supported by a multitude of studies, at various levels. Amongst politicians, experts, specialists, parents, and in general, there is a consensus about the fact that this development must be stopped, but what is the better option? A question like that seems to leave many different directed answers, but the fact is that there are little information or evidence-based fact between effort and affiance – especially because the effort towards children with special needs cannot be put to a formula. What is going to work with one child, does not necessarily work with other children since the fact remains that there are no problems or contexts that are identical.

On the basis of these unanswered questions, and in relation to what will work in the efforts towards children with special needs, this master thesis takes its starting point in a best case: The department in the municipality of Rebild called 'Relations- og Støtteteamet', grants support for children having special needs. Rebild has in contrast to most of the other municipalities in Denmark made profits on the part of their budget related to support of children attending day care facilities. And if one compares Rebild to other municipalities in Denmark, it is evident that they establish much earlier contact with families having children with special needs.

Using realistic evaluation this master thesis explores the practice within Rebild, trying to uncover what will work in the various situations, for whom, when, and under which circumstances. The aim of the realistic evaluation is to connect intervention and effect, which in relation to the case of Rebild means that it is the municipality's own conception regarding the relation between effort and affiance that is being uncovered. In other words, which initiatives have been implemented in the municipality and what impact does the municipality expect from these initiatives.

This realistic evaluation takes its starting point in three focus areas – structural efforts, procedural efforts, and pedagogical efforts. Focusing on these three areas, all of the municipality's efforts towards children having special needs will be disclosed. It is going to be

evaluated whether or not these connections can be supported empirically or theoretically and whether these efforts can be attributed to being the reasons for the presumed impact which can be based on the evaluation. Finally, this master thesis will seek further explanations of the result of the analysis on these grounds.

INDHOLDSFORTEGNELSE

PROBLEMFELT.....	1
I: Indledning.....	1
II: Problemstilling & problemformulering	2
DEL I: EVALUERINGSMODEL, DESIGN & METODE.....	6
Kapitel 1: De ydre rammer	6
1.1 Evalueringsparadigme.....	7
Kapitel 2: Valg af evalueringsmodel	8
2.1 De udsatte børn – et socialt problem.....	9
2.2 Klassisk effektevaluering	10
2.3 Realistisk evaluering – at forbinde intervention og virkning.....	11
Kapitel 3: Argumentation for valg af evalueringsmodel samt evalueringsanvendelse..	14
Kapitel 4: Evalueringsdesign	16
Kapitel 5: Metode samt kvalitative interviews	18
DEL II: ANALYSE.....	22
Kapitel 6: De udsatte børn.....	22
Kapitel 7: Indsatsen i Rebild Kommune – dengang til nu	23
7.1 Da Peter blev et monster	24
7.2 Sammenlægningsprocessen og vejen frem	25
7.3 Relations- og Støtteteamets opgaver	27
Kapitel 8: Struktur.....	28
8.1 Pædagogikken skal i fokus	29
8.2 Lokale løsninger	31
Kapitel 9: Proces.....	34
9.1 Helhedsorienteret fokus	34
9.2 Forældrene skal guides i deres forældreskab	37
9.3 Tidlig indsats – hurtig respons	39
9.4 Åbenhed.....	42
9.5 Den uformelle kontakt	45
Kapitel 10: Pædagogik.....	46
10.1 Systematik fører til tidlige fund	46
10.2 Bevidste aktiviteter og mål.....	47
Kapitel 11: Opsummering.....	49

DEL III: SUPPLERENDE ANALYSE.....	52
Kapitel 12: En veludført organisationsforandring	52
12.1 Hvilken forandringstype?	53
12.2 Planlagt forandring	55
12.3 Den karismatiske leder & Rebild succesen	56
Kapitel 13: Kulturpotentialet	58
13.1 Hvad er organisationskultur?	59
13.2 Kulturen i Rebild	60
Kapitel 14: Opsummering	61
KONKLUSION	63
LITTERATURLISTE	67
BILAGSOVERSIGT.....	71

PROBLEMFELT

I: INDLEDNING

”Hvert eneste menneske er nødvendigt i et velfungerende samfund. Det er vores udgangspunkt, både når økonomien boomer, og når krisen kradser. Vi er dybt afhængige af hinanden. Vores egen frihed afhænger af andres accept. Vores egen velstand afhænger af andres samarbejde. Vores egen tryghed afhænger af andres velvilje. Vi har hver vores forudsætninger og hver vores ideer, hver vores styrker og hver vores svagheder. Vi er alle forskellige, men tilsammen danner vi Danmark.” Med disse ord om fællesskabets betydning og individets rettigheder, indledes regeringens seneste arbejdsplan for fremtidig vækst og velfærd i Danmark – *’Danmark 2020 – Viden, vækst, velstand, velfærd’*.

Planen udstikker med regeringens egne ord ti ambitiøse mål for Danmark. Vi skal være blandt de ti rigeste lande i verden, vores arbejdsudbud, universiteter og integration skal i top, skolebørnene skal være blandt de dygtigste, vi skal leve længst, være et grønt, bæredygtigt og frit land, skabe lige muligheder, have en effektiv og ikke bureaukratisk offentlig sektor, og så skal vi være et af verdens mest tillidsfulde og trygge folk i år 2020. Skal planen lykkes, må alle dog bidrage. *”Regeringens mål skal samle nationen og mobilisere de kræfter, som findes i os alle”* (Regeringen 2010: 11), står der således i planen, der samtidig erkender, at udvikling tager tid. Derfor skal planen ifølge regeringen ses som et udspil, der tager hånd om Danmarks langsigtede udfordringer (Regeringen 2010: 11).

Mens regeringens plan således umiddelbart forekommer at favne bredt med et fokus på og løsningsforslag til udfordringerne indenfor både sundhedsvæsen, miljø, integration, undervisning, arbejdsmarked og tryghed synes et område mest af alt at glimre ved sit fravær. Børn optræder først i arbejdsplanen i det øjeblik de starter i skole, og handlingstiltag for, hvorledes der skal tages hånd om børn med særlige behov, er ikke eksisterende. I 2020-planen står der ellers, at potentialet hos alle børn skal udnyttes, samt at dem med den svageste baggrund skal hjælpes (Regeringen 2010: 6). Ligeledes står der: *”Regeringen ser det som en samfundsopgave at støtte op om personer og familier, så færrest muligt oplever sociale problemer eller mister tilknytningen til samfundet i længere perioder. Regeringen vil derfor fortsat løbende forberede målrettede initiativer, der kan forbedre vilkårene for vanskeligt stillede og socialt udsatte enkeltpersoner og familier, herunder udsatte børn.”* (Regeringen 2010: 28) Ingen af disse udsagn følges dog op af handlingsplaner eller

initiativforslag, og den arbejdsplan, der ifølge regeringen skal bringe Danmark og danskerne i en førerposition på mange forskellige fronter, forholder sig således på ingen måde aktivt til, hvorledes forholdene for udsatte børn konkret skal forbedres, eller for hvorledes de svageste skal hjælpes, så deres potentiale udnyttes.

Sammenholdes det manglende initiativ på området med virkeligheden ude i daginstitutionerne, er udviklingen bekymrende. Faktum er nemlig, at et stigende antal børn og unge i dag henvises til social- og specialpsykologiske foranstaltninger (Nielsen 2011: 2), samt at kommunernes budgetter på netop dette område er yderst pressede. Således overskred 9 ud af 10 kommuner i 2009 deres fastlagte budgetter på området for børn og unge med særlige behov (Houlberg 2010). *'Langsigtede udfordringer'* skriver regeringen – en betegnelse der vel ganske rammende beskriver situationen, såfremt en stigende andel af Danmarks fremtidige arbejdsstyrke allerede i barndommen kobles af, fordi systemet ikke formår at tage hånd om/rumme deres adfærd. Ifølge professor i social arv, Anders Holm, viser statistikkerne faktisk, at en fjerdedel af alle danske børn ender med at blive en udgift for samfundet, fordi de aldrig får en rigtig uddannelse eller et rigtigt job, hvorfor de ender på overførselsindkomster (Weirsøe 2011: 12). I forhold til den fremtidige arbejdsstyrke samt dennes niveau er problemstillingen således yderst nærværende. Menneskeligt er der rigtig meget på spil, og økonomisk er situationen allerede på nuværende tidspunkt så tilspidset, at normalområdet sættes under pres (Petersen 2009: 3).

Området for børn og unge med særlige behov kan således ud fra flere optikker anskues som værende et af de mest udfordrende og ikke mindst følsomme emner i den danske velfærdsdebat. Det kan derfor forekomme relevant at sætte spørgsmålstegn ved, hvorfor feltet ikke er medtaget i en arbejdsplan, hvis sigte blandt andet er Danmarks langsigtede udfordringer, udnyttelse af alles potentiale samt mindsket stigmatisering. Sammenholdes spørgsmålet med litteratur omhandlende de aktuelle problematikker, den dominerende pædagogiske indsats samt organiseringen ude i kommunerne, bliver spørgsmålet bestemt ikke mindre aktuelt. *"På hvert af de områder, hvor Danmark er under pres, vil regeringen gå i offensiven og vende de truende udfordringer til nye muligheder."* (Regeringen 2010: 5) Således står der i arbejdsplanen – det helt store spørgsmål er blot, hvorledes opgaven skal gribes an.

II: PROBLEMSTILLING & PROBLEMFOMULERING

Ovenstående problemstillinger i relation til indsatsen overfor børn med særlige behov, kan på mange måder ses i lyset af den vedvarende debat omkring social arv – en debat der har bibragt stor viden om feltet, men som fortsat efterlader mange ubesvarede spørgsmål. Udbygningen af

velfærdsstaten har nemlig ikke fjernet sammenhængen mellem opvækstvilkår og livschancer. Tværtimod. Sammenhængen ser ud til at være relativt stabil, og forsknings- og indsatsmæssigt ligger der således en stor opgave forude, såfremt udviklingen skal vendes. Mens det er forholdsvist enkelt at måle ulighed i befolkningen med hensyn til uddannelse, arbejdsmarkedstilknytning, indkomst, helbred mv., er det nemlig langt vanskeligere at afgøre hvilke samt hvordan en række forhold har betydning for eksistensen af denne ulighed (Ploug 2007: 9f). Hertil kommer ikke mindst spørgsmålet om, hvilke indsatser der kan bidrage til at bekæmpe den negative sociale arv – en viden der på sigt kan gavne kommunernes budgetter, men som ikke mindst er værdifuld af menneskelige årsager.

Reproduktion af social ulighed er en problematik på flere planer. Hvem kan være uenig i, at børn, der oplever svigt i hjemmet, skal have hjælp? Uenig i, at børn, hvis forældre af økonomiske, intellektuelle, sociale eller kulturelle årsager ikke yder tilstrækkelig støtte, skal guides og søges ligestillet med andre børn i forhold til livschancer? Desværre er reproduktion af social ulighed ikke så sort-hvid. Den sociale arv handler ikke kun om de sociale uligheder, der overføres fra forældre til barn. Den handler også om reproduktion af de sociale uligheder, der opstår i samspillet mellem samfund, lokalmiljø, daginstitution og familie (Jensen 2005: 7), hvorfor den negative sociale arv må forstås ud fra barnets mange forskellige relationer til omgivelserne. I den optik er det yderst relevant at anskue kommunernes indsats overfor børn med særlige behov, i relation til de problemstillinger der traditionelt knytter sig til negativ social arv.

Rettes blikket mod forskningslitteraturen vedrørende social arv, er denne omfattende (bl.a. Jonsson 1969; Ploug 2007; Jensen 2005, 2007). Man ved, at polariseringen mellem de mindre- og mereprivilegerede børn fastholdes og endda ser ud til at øges i takt med de krav og udfordringer, som vores komplekse og hastigt foranderlige samfund stiller til den enkelte både privat og professionelt (Jensen 2007: 15). Man ved, at den sociale ulighed reproduceres gennem generationer, og der er omfattende empirisk bevis for eksistensen af en systematisk sammenhæng mellem opvækstvilkår samt muligheder og placering senere i livet – dette både i forhold til uddannelsesområdet samt i forhold til arbejdsmarkedspacering og indkomst (Ploug 2007: 45). I gruppen af mindreprivilegerede ved man desuden, at mens nogle børn fastholdes i de dårlige mønstre, der har kunnet identificeres fra deres tidligste alder, og som hænger sammen med opvækstvilkår i familien, er andre børn i stand til at bryde dem (Jensen 2007: 18). Interessant er det dog, at mens forskningen har været ganske dygtig til at fastslå forskellige sammenhænge, har den traditionelt været tilsvarende ringe til at finde forklaringer på det sidste faktum. Hvorfor udvikler social udsathed, sociale problemer samt belastninger under opvæksten sig til begrænsninger og problemer for nogle børn, mens andre ikke påvirkes?

Ifølge nyere forskning, skal svaret måske findes i det samspil, der gennem samfundets institutionelle tilbud skabes for barnet. Her er en ny bevægelse baseret på curriculumtænkning slået igennem, og at løsningen muligvis kan findes i tidlige læringsorienterede tiltag i daginstitutionerne er et tema, der de senere år har optaget både politikere, praktikere og forskere (Jensen 2007: 9f, 16f). Selvom ideen om, at børn allerede fra den tidligste alder skal stimuleres gennem læring, deler vandene, er det et interessant perspektiv, hvordan institutionelle sammenhænge kan være med til at skabe forandring – ikke mindst, da omkring 97 pct. af alle børn i Danmark går i daginstitution (Haugaard 2011: 4). Således fremhæves potentialet ved samfundets institutionelle processer da også af Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender i 2005. Her hedder det: *”Dagtilbuddene kan ifølge den nyeste forskning spille en vigtig rolle i bekæmpelsen af den negative sociale arv, fordi en tidlig indsats med fokus på at udvikle børns emotionelle, intellektuelle og sociale kompetencer ofte kan være afgørende. Derfor skal dagtilbuddene være bedre til at støtte socialt udsatte børn og ruste dem til senere at kunne begå sig i skolen.”* (Minff. 2005: 13) Dette synspunkt bliver i 2006 fulgt op af en rapport fra socialforskningsinstituttet, der netop sætter fokus på daginstitutionen og dens muligheder for at gribe ind i forhold til både udsatte børn og deres forældre (Jespersen 2006: 6).

Der er således ingen tvivl om, at fokus har været og er på vigtigheden af den tidlige pædagogiske indsats i daginstitutionerne. Et faktum er desværre fortsat, at antallet af henvisninger til social- og specialpsykologiske foranstaltninger er stigende, hvorfor en helt ny undersøgelse udført for Indenrigs- og Socialministeriet (Mehlbye 2009) har haft til formål at afdække, karakterisere og skabe overblik over de typer af indsatser, der er dominerende for arbejdet med udsatte børn i dagtilbud. Samtidig har målet været at foretage en uddybende undersøgelse af indsatsen og effekten i en række danske kommuner – alt sammen med henblik på at indsamle ny viden, der ude i kommunerne kan fungere som handlegrundlag til at vurdere og forbedre den nuværende indsats for udsatte børn i dagtilbuddene.

Rapporten/erne har blandt andet mundet ud i 13 anbefalinger og forslag til tiltag i den fremtidige indsats i kommunerne (Mehlbye 2009). Disse anbefalinger og forslag relaterer sig til mange forskellige områder og vedrører flere niveauer – herunder både det politiske niveau, lederniveauet samt frontmedarbejderne. På det politiske niveau anbefales det blandt andet, at fokus rettes mod at få implementeret de politiske mål i det daglige arbejde – altså at få omsat udsagn som eksempelvis *’tidlig indsats’*, *’inklusion/rummelighed’*, *’forebyggelse’* og *’tværfaglighed’* til styrbare mål for praksisniveauet. På lederniveauet gives anbefalinger i forhold til organiseringen af indsatsen samt samarbejdet mellem forskellige instanser, mens analysen af praksisniveauet byder på flere ordinære anbefalinger såsom bedre forældreinformation og fælles begrebsanvendelse, ligesom en

overordnet anbefaling går på, at kommunerne skal have et større fokus på effekten af deres indsats (Mehlbye 2009: 12ff).

Set i lyset af status indenfor feltet – kommunernes gentagne og problematiske budgetoverskridelser, det stigende antal social- og specialpsykologiske henvisninger samt ikke mindst de seneste anbefalinger til fremtidig udvikling, forekommer indsatsen overfor børn med særlige behov, at være et felt med et vist udviklingspotentiale. Dette ikke mindst såfremt regeringens mål om, at alles potentiale skal udnyttes, samt at de truende udfordringer skal vendes til nye muligheder, skal lykkes.

På baggrund heraf ønsker jeg i dette speciale at sætte spot på indsatsen i en enkelt kommune. Ovenstående har vist, at der er brug for nyudvikling indenfor feltet, og som inspirationskilde synes netop Rebild Kommune relevant at rette blikket mod. Stik imod den generelle tendens, har Rebild Kommune nemlig et stabilt økonomisk overskud på budgettet på området for børn med særlige behov ligesom barnets alder ved første intervention er lavere end landsgennemsnittet (Bilag D: 5). Formålet med at kigge på en enkelt case er, at dette gør det muligt at gå i dybden med alle indsatserne, hvorved det bliver muligt at skabe et samlet overblik over indsatsernes indhold. Som metodisk udgangspunkt ønsker jeg at designe undersøgelsen som en evaluering for af den vej at undersøge, hvordan der arbejdes med børn med særlige behov i Rebild Kommune. Som konkret evalueringsmodel vil jeg arbejde med virkningsevaluering/realistisk evaluering idet denne evalueringstilgang tillader stor systematik i evalueringsarbejdet. Samtidig åbner modellen ikke blot op for, at forklare hvad der virker i indsatsen – realistisk evaluering giver ligeledes mulighed for at identificere den generative mekanisme i de programteoretiske sammenhænge samt vurdere i hvilke kontekster indsatserne formodes at virke.

”Hvilke indsatstyper anvender Rebild Kommune overfor børn med særlige behov, og hvilken virkning har indsatstyperne i forhold til at forebygge og nedbringe antallet af henvisninger til social- og specialpsykologiske foranstaltninger – herunder i særdeleshed støttepædagogbistand? Hvordan er praksis i Rebild Kommune versus den almene praksis på området?”

Evalueringen af praksis i Rebild Kommune tager sit udgangspunkt i kommunens støttepædagogafdeling – Relations- og Støtteteamet. Med denne afdeling som omdrejningspunkt for kommunens indsatser, belyses afdelingens samarbejde med kommunens daginstitutioner, samt hvorledes den arbejdsform der praktiseres i Relations- og Støtteteamet forankres i daginstitutionerne. Fra den meget systematiske gennemgang af disse indsatser, vil specialet dernæst forsøge at trække tråde til både kultur- og organisationsforandringsteori for derved at etablere et metodekritisk supplement til virkningsevalueringen.

DEL I: EVALUERINGSMODEL, DESIGN & METODE

Evaluering kan praktiseres på mange måder, og mange forfattere er gennem tiden fremkommet med netop deres opskrift. Forud for gennemførelsen af en evaluering, er det derfor vigtigt, at man som evaluator holder sig for øje, hvad formålet med den pågældende evaluering er, samt hvad der ønskes viden om, så den mest hensigtsmæssige opskrift vælges. Denne første del af specialet, vil derfor søge at guide gennem de evalueringsteoretiske overvejelser, der danner rammerne for den efterfølgende analyse. Kapitel 1-4 vil skridt for skridt søge at sætte de ydre evalueringsteoretiske rammer – hvilket paradigme bekender specialet sig til, og hvilken evalueringsmodel synes på baggrund af problemstillingens substans mest anvendelig? Dernæst vil kapitel 5 belyse den anvendte metode.

KAPITEL 1: DE YDRE RAMMER

Som beskrevet i problemstillingen, er formålet med dette speciale i første omgang at undersøge praksis i Rebild Kommune. Hvilke pædagogiske strategier anvender de, hvilke programteorier arbejder de efter for at tage hånd om og inkludere børn med særlige behov i daginstitutionerne, og kan disse programteorier udvikles, be- eller afkræftes? Men formålet med specialet er også at sammenholde praksis i Rebild Kommune med den gængse praksis på området, for derved måske at tilvejebringe viden, der på sigt kan være med til at præge indsatsen overfor børn med særlige behov. Idet problemformuleringen således både indeholder et fokus på for- og nutiden i relation til evalueringen af praksis i Rebild Kommune og et fokus på fremtiden med udgangspunkt i den viden og erfaring for- og nutiden kan bidrage med, læner specialet sig op af den svenske evalueringforsker Evert Vedung's definition af evaluering: ”[Evaluering er] *en systematisk retrospektiv vurdering af organisering, gennemførelse, præstationer og udfald af offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer*” (Vedung 1997: 3, her Dahler-Larsen & Krogstrup 2001: 14) Ifølge Vedung er et afsæt i en retrospektiv tankegang afgørende, når beslutninger vedrørende fremtiden skal træffes: ”*Evaluation implies looking backward in order to better steer forward*” (Vedung 1997: 2), men også systematik i den metodiske fremgangsmåde, værdier og et praktisk anvendelsessigte er ifølge Vedung væsentlige dimensioner i enhver evalueringssituation. Vedung's definition er naturligvis blot en af mange definitioner. Den er omstridt, men synes med sit brede fokus på både program- og organisationsevaluering, at matche

danske forhold godt (Dahler-Larsen & Krogstrup 2001: 15, Hansen 2003: 18f), ligesom den også matcher dette speciales formål ganske fint med sit systematiske og anvendelsesorienterede fokus. I det videre arbejde med at indplacere indeværende speciales fremgangsmåde og formål i en evalueringsteoretisk kontekst, har jeg derfor ladet mig inspirere af Hanne Foss Hansen (2001, 2003), der med reference til Vedung har søgt at indkredse fænomenet evaluering på flere niveauer.

1.1 Evalueringsparadigme

Første niveau i en evaluering er valg af et evalueringsparadigme. I videnskabsteoretisk forstand er et paradigme med til at præge den videnskabelige praksis, da det normalvist indeholder refleksioner af både ontologisk, epistemologisk og metodologisk karakter. Valget af evalueringsparadigme er dog tillige bestemmende for centrale overvejelser vedrørende det at evaluere, evalueringens organisatoriske og samfundsmæssige rolle, evalueringsmetode samt evaluators rolle (Hansen 2003: 22f). På den baggrund er valget af evalueringsparadigme vigtigt som en ydre ramme i forhold til evalueringens resultater og formål.

Flere forfattere har udviklet typologier, hvor de sonderer mellem et varierende antal paradigmer (fx Guba & Lincoln, 1989, Owen & Rogers, 1999, Shaw, 1999). Til at indplacere dette speciale har jeg valgt at tage udgangspunkt i Hansens typologi, der skelner mellem fem evalueringsparadigmer – et positivistisk, et hermeneutisk, et kritisk, et deltagerbaseret og et pragmatisk. Mens de første fire paradigmer knytter an til en videnskabsteoretisk forståelse, trækker evaluering indenfor det pragmatiske paradigme på flere forskellige baggrunde (Hansen 2003: 23).

Indenfor det positivistiske paradigme er evalueringsopgaven at beskrive, måle og vurdere resultaterne af en indsats samt ikke mindst at forklare i hvilket omfang, der er sammenhæng mellem indsats og effekt (Hansen 2003: 24). På den baggrund synes det positivistiske paradigme umiddelbart at matche første del af dette speciale ganske godt. I parløb med specialets ønske om at afdække sammenhænge mellem indsats og effekt i Rebild Kommune, er dog også et håb om, at den viden, som evalueringen frembringer, måske kan være med til at kaste lys over feltet som helhed og ikke mindst over det videnshul, der i dag eksisterer i forhold til at knække kurven med det stigende antal henvisninger til social- og specialpsykologiske foranstaltninger. Håbet er altså, at specialet foruden at belyse praksis i Rebild Kommune, måske kan generere viden, der på sigt kan anvendes i eksempelvis andre kommuner. Programteoriernes gyldighed og implementering er så at sige specialets værdigrundlag ligesom et læringsperspektiv kan ansues som specialets drivfaktor.

Eftersom målet med dette speciale således både er at gennemføre en realistisk evaluering af Rebild Kommunes indsats overfor børn med særlige behov med udgangspunkt i kommunens bevidste forestillinger om indsatser og effekter, men også at åbne op for, at andre årsag-virkningsforhold bliver inddraget, kan der argumenteres for, at de ydre rammer i højere grad bekender sig til det pragmatiske paradigme. Som tidligere anført trækker det pragmatiske paradigme på flere forskellige baggrunde, ligesom alle metoder er tilladte (Hansen 2003: 26). Mit valg af realistisk evaluering som det teoretiske omdrejningspunkt i dette speciale kan altså ses som en evalueringsopskrift, der baserer sig på kombinationer af elementer fra forskellige paradigmer. Pawson og Tilley's realistiske evaluering baserer sig nemlig på positivismens realistiske ontologi men har samtidig et hermeneutisk blik på metoder og evaluatorrolle. Denne praksis kaldes af nogle forfattere for postpositivisme, idet evalueringspraksis som anført har sit afsæt i det positivistiske evalueringsparadigme, men som i sin praksis går på akkord med et eller flere af positivismens karakteristika. Blandt andet tilsiger realistisk evaluering, at evaluator bør gå ind i 'feltet' for at opnå indsigt og sikre relevans fremfor at agere distanceret observatør (Hansen 2003: 27, Krogstrup 2011: 37).

KAPITEL 2: VALG AF EVALUERINGSMODEL

Mens kapitel 1 søgte at indplacere specialet i en overordnet evalueringsteoretisk kontekst i form af paradigmernes relativt abstrakte ontologiske, epistemologiske og metodologiske overvejelser, er næste step i designet af en evaluering lidt mere konkret. Indenfor evalueringslitteraturen findes nemlig forskellige designmæssige 'opskrifter' – evalueringsmodeller der kan betragtes som byggeklodser i enhver evaluering (Hansen 2003: 29). Disse evalueringsmodeller er udtryk for forskellige evalueringsdesigns i den forstand, at de bygger på forskellige organiserede principper. Evalueringsmodellerne rejser altså forskellige evalueringsspørgsmål og fastfryser forskellige evalueringskriterier. De er så at sige med til at indkredse, hvad en evaluering vil være i stand til at se. En proces der billedligt kan sammenlignes med fotografen, der ved at zoome ind på sit motiv beskærer det hele billede. Zoomes der ind på en detalje, skæres der selvsagt også noget væk. Ingen modeller er altså i stand til at indfange virkeligheden i dens fulde kompleksitet – et faktum der i evalueringsmæssig sammenhæng kan søges imødegået ved at kombinere flere evalueringsmodeller (Ibid.: 31).

Med reference til Cameron (1986) og Vedung (1998) sonderer Hansen mellem seks kategorier af evalueringsmodeller – resultatmodeller, procesmodeller, systemmodeller, økonomiske modeller, aktørmodeller samt programteoretiske modeller. Til at indfri dette speciales mål, synes to modeller

anvendelige – nemlig effektevaluering, der tilhører gruppen af resultatmodeller, samt realistisk evaluering/virkningsevaluering, der i Hansens sondring tilhører den programteoretiske model.

Både effektevaluering og realistisk evaluering er evalueringsmodeller, der overordnet anses for at være anvendelige, når målet med en evaluering er at vurdere outcome af en indsats. Denne form for evaluering af outcome, hvor det er effekten af en indsats, der ønskes vurderet, er dog ofte forbundet med visse vanskeligheder – vanskeligheder der forstærkes, når evalueringens genstandsfelt falder indenfor det sociale problemområde, hvilket er tilfældet i dette speciale (Krogstrup 2007: 25, 76). Afsnit 2.1 vil derfor søge at indkredse hvilke problemer, der kan være forbundet med evalueringer indenfor det sociale område, samt hvorfor gennemførelsen af en klassisk effektevaluering her bliver problematisk, mens afsnit 2.2 og 2.3 vil diskutere styrker og svagheder ved realistisk evaluering og mit valg af denne evalueringsmodel.

2.1 De udsatte børn – et socialt problem

Overordnet findes der to typer af problemer – *tamme* og *vilde*. Mens tamme problemer er karakteriseret ved, at de kan adskilles fra andre problemer, at målene for indsatsen er klare, og at der er klare succeskriterier for, hvornår den optimale løsning er fundet, er vilde problemer stort set karakteriseret ved det modsatte. Vilde problemer kan nemlig ikke defineres klart, og det er svært at adskille vilde problemer fra andre problemer. Samtidig kan målene for de vilde problemers løsning ikke defineres præcist, og der er derfor ikke klare succeskriterier for, hvornår den optimale løsning er fundet. Det betyder, at mens tamme problemer har en 'objektiv' målbar bedste løsning, vil vilde problemers bedste løsning være normativ. Vurderingen af vilde problemers bedste løsning vil altså afhænge af, hvem der foretager vurderingen – et faktum der gør sig gældende ved sociale problemer, hvis karakteristika minder om de vilde problemers (Krogstrup 2007: 26). Hvorfor et barn i en daginstitution falder udenfor normalbilledet for sin aldersgruppe kan altså være vanskeligt at afgøre, fordi mange indbyrdes sammenhængende faktorer kan have influeret herpå. Vurderingen af den 'bedste løsning' for barnet, vil derfor med stor sandsynlighed blive vurderet forskelligt af forskellige pædagoger, forældre mv. Fordi ingen børn er ens, må der skræddersys 'bedste løsninger' for hvert enkelt barn, hvorved det kan handle om human processing. Der er altså tale om løsninger med uklar kausalteori og store variationer – hvad der virker for et barn, virker ikke nødvendigvis for andre (Larsen 2001: 221).

En særlig problemstilling ved evalueringer af human processing er, at de ofte er kendetegnet ved uklare mål-middel sammenhænge. Hvilke metoder, der fører til gennemførelse af målene, vides altså ikke med sikkerhed – et faktum der passer ganske godt til dette speciales problemstilling, og som understreges af den store frihed, som frontmedarbejderne har i tilrettelæggelsen af forløb for

børnene. Generelt eksisterer der på det sociale område meget lidt evidensbaseret viden om, hvilke metoder der virker, for hvem og hvornår. At det er så svært at identificere, hvad der virker, skyldes, at sociale problemer, som ovenfor beskrevet, opstår i en kompleks og ofte uigennemskuelig interaktion med andre variable (Krogstrup 2007: 28f). Er det eksempelvis eksklusion fra fællesskabet, det medfører, at et barn begynder at slå for at få opmærksomhed, eller ekskluderes barnet netop fordi det slår? Indenfor human processing kan der altid identificeres forhold, der er individuelt og personligt bestemte, hvorved de ikke er målbare (Madsen 1992: 18). Derfor er effekten af indsatser indenfor det sociale område svære at identificere, og netop derfor egner effektevaluering, som det følgende afsnit vil vise, sig ikke videre godt til evalueringer indenfor det sociale område, til trods for, at klassisk effektevaluering ellers egner sig godt til at vurdere outcome af en indsats.

2.2 Klassisk effektevaluering

Ifølge Krogstrup rejser *den klassiske effektevaluering* to indbyrdes sammenhængende men forskellige problemstillinger – nemlig hvorvidt resultatet af en indsats er i overensstemmelse med de officielle politiske målsætninger, samt hvorvidt de opnåede effekter kan tilskrives en funktion af indsatsen. Ved den første problemstilling er graden af målopfyldelse i centrum – hvor mange deltagere lever efter endt indsatsforløb op til målsætningerne for indsatsen? Denne form for klassisk effektevaluering kræver, at de politiske mål kan operationaliseres i en sådan grad, at de kan anvendes som evalueringskriterier. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at denne del af effektevalueringen reelt kun kan sige noget om netop målopfyldelsen og ikke om effekterne af den pågældende indsats, da det er uvist hvilke resultater man kunne have opnået ved en anden eller ingen indsats. Den anden problemstilling beskæftiger sig med at afdække effekten af en indsats og dens virkninger i forhold til borgerne. For at kunne påvise effekter af en given indsats er det vigtigt at kunne dokumentere, at ændringerne netop skyldes indsatsen (Krogstrup 2007: 76f, Delander & Niklasson 1987: 12). Heri ligger, at såfremt en sammenhæng mellem indsats og effekt skal påvises, må alle andre uafhængige variable, der kan påvirke outcome af en indsats, identificeres og inddrages i evalueringen. Dette for at udelukke, at også andre indsatser har påvirket processen (Krogstrup 2007: 80). Det betyder, at en komplet klassisk effektevaluering både kræver en beskrivelse af sammenhængen mellem indsats og effekt, en analyse af i hvilket omfang effekterne kan tilskrives indsatsen eller andre variable samt en beskrivelse af effekterne under forskellige betingelser (Krogstrup 2007: 80).

Ved evalueringer indenfor den klassiske effektevuringsmodel stilles der altså store krav til identifikationen af kausalsammenhænge. Lykkes det at identificere sådanne sammenhænge, bidrager evalueringen med evidensbaseret viden om, hvad der virker, og hvad der ikke virker – en

egenskab der bestemt må siges at være en styrke ved klassisk effektevaluering. Selv samme egenskab, kan dog også anskues som en svaghed ved modellen (Krogstrup 2007: 80). Påvisning af kausalsammenhænge er nemlig oftest omkostningstungt og vanskeligt (Togeby 2001: 142) – ikke mindst på det sociale område, hvor det er svært at afgøre, hvorvidt den identificerede effekt skyldes selve indsatsen eller andre forhold (Krogstrup 2007: 80).

Klassiske effektevalueringer kan altså fremkomme med vægtig viden, såfremt de gennemføres. Faktum er dog, at der reelt kun udføres ganske få komplette effektevalueringer, og mange evalueringer, som sigter på at fastlægge effekten af en indsats, ender i stedet med at producere usikre resultater netop fordi mange af de indsatser, der evalueres, fungerer i komplekse systemer (Togeby 2001: 143). På den baggrund vurderes det, at den klassiske effektevaluering model ganske givet kunne frembringe interessante resultater såfremt den blev gennemført, men at den samtidig ikke egner sig til en evaluering af indsatsen overfor børn med særlige behov. Dette da specialets case falder indenfor det sociale område, hvorfor det er rimeligt at antage, at mange forhold naturligt vil indvirke på outputtet af indsatsen.

2.3 Realistisk evaluering – at forbinde intervention og virkning

Som beskrevet i afsnit 2.1 indplacerer Hansen i sin typologi realistisk evaluering som tilhørende den programteoretiske evaluering model. Andre forfattere (bl.a. Krogstrup 2007, 2011) indplacerer derimod realistisk evaluering som et væsentligt spin-off til den klassiske effektevaluering. Dette skyldes, at Pawson og Tilley, der har udviklet realistisk evaluering, ligesom effektevaluering søger at vurdere outcome af en indsats. En væsentlig forskel på effektevaluering og realistisk evaluering er dog, at interventioner indenfor den realistiske evaluering model ikke kan anskues, som noget der virker eller ikke virker. I stedet må indsatserne anskues som indeholdende ideer, der virker for bestemte personer og i bestemte situationer. ”*Hvad er det i indsatsen, der virker – for hvem – hvornår – og under hvilke betingelser?*” (Pawson & Tilley 1998: 82, her Krogstrup 2007: 95). Formålet med realistisk evaluering er altså at forbinde indsats/intervention og virkning. En indsats og dens virkninger kan ifølge denne evalueringstilgang ikke anskues uafhængigt af den konkrete kontekst, indsatsen udfolder sig i, eller uafhængigt af hvem indsatsen udfolder sig overfor. Sagt med andre ord: Realistisk evaluering søger at vurdere effekter af en given indsats/intervention i den kontekst, hvori indsatsen/interventionen finder sted (Krogstrup 2011: 36).

En kausalitetsanalyse indenfor den realistiske evalueringstilgang tilstræber altså at gøre rede for interaktionen mellem forskellige årsag-virkningstendenser indenfor de komplekse og åbne

systemer vi bevæger os i, frem for at iagttage kausalitet i isolerede systemer, som fx klassisk effektevaluering gør det. Samtidig må en evaluering indenfor den realistiske tilgang ikke blot påvise en statistisk regelmæssighed. Regelmæssigheden må forklares ved at demonstrere hvilke mekanismer der har frembragt den (Pawson & Tilley 1997: 216). Evalueringen må så at sige trænge ned under overfladen af iagttagende inputs og outputs i et program, hvilket i relation til en evaluering af indsatsen overfor børn med særlige behov betyder, at man må interessere sig for, hvordan og hvorfor socialfaglige indsatser har potentialet til at generere forandringer hos de børn, som indsatsen er rettet mod. Fokus er altså på, hvilket/hvilke elementer i en indsats, der har medført en forandring – en fremgangsmåde der matcher dette speciales formål ganske godt. Desuden har realistisk evaluering den force, at evalueringsmodellen kan skelne mellem teori- og implementeringsfejl. Teorifejl er karakteriseret ved, at der enten eksisterer en forkert opfattelse af, hvad der virker i en indsats, eller ved at den iværksatte indsats er for spinkel i forhold til det problem, der ønskes løst. I modsætning hertil skyldes implementeringsfejl, at indsatsen ikke er implementeret eller at den er blevet implementeret på en fejlagtig måde. Dette enten utilsigtet eller fordi aktører har ønsket at trække den i en anden retning eller at sabotere indsatsen (Dahler-Larsen 2003: 75ff).

Indenfor den realistiske evalueringstilgang, er mekanismer eller mere præcist *kausalmekanismer*¹, et centralt begreb, der overordnet kan anskues som en betegnelse for et forhold, der kan medvirke til (eller modvirke) en udvikling. ”*The bottom line [...] is to show, that it really was the program which was responsible for changing the subjects’ lot. This seemingly simple matter of establishing causal propositions has had philosophers in dispute for centuries.*” (Pawson & Tilley 1997: 31f) Som Pawson & Tilley ganske rammende beskriver det, vedbliver, hvad der på overfladen kan synes simpelt, altså at udfordre – et faktum realistisk evaluering søger at imødegå. Inden for den realistiske evalueringstilgang arbejdes der nemlig ud fra ideen om, at der må kunne registreres en regularitet af typen ’hvis X så Y’ såfremt der skal kunne tales om kausalitet. Blot fordi en regularitet, som vi opfatter som kausalt sammenbundet, kan observeres, er det dog ikke muligt at sige noget om det kausale bånd mellem X og Y. På dette punkt adskiller realistisk evaluering sig fra andre evalueringsmodeller. Ideen bag realistisk evaluering er nemlig, at der bag den evaluerede indsats ligger forestillinger om, at en indsats vil føre til bestemte resultater – forestillinger der i den realistiske evalueringsmodel testes op mod virkeligheden (Dahler-Larsen 2009: 97).

¹ Indenfor realistisk evaluering arbejder man ud fra en generativ kausalitetsforståelse, der, i modsætning til eksempelvis en successiv kausalitetsforståelse, inddrager både interne og eksterne forhold. En generativ kausalitetsforståelse tager således højde for elementernes underliggende transformative potentialer, når et årsag-virkningsforhold skal identificeres. Derimod inddrager en successiv kausalitetsforståelse kun de umiddelbart observerbare og kontrollerbare forhold ved identificeringen af årsag og virkning (Pawson & Tilley 1997: 34)

Kausalitetsbegrebet handler med andre ord om at undersøge, hvorvidt de opnåede resultater er forårsaget af den gennemførte indsats. Der skal så at sige stilles et årsag-virkningsspørgsmål til resultaterne. Problemet er imidlertid, at selvom der kan identificeres en række mekanismer, der empirisk kan udtrykkes 'hvis X så Y', så kan vi ikke med sikkerhed vide, om X også i fremtiden vil give os et Y. Ifølge Pawson & Tilley, må man derfor anvende en procesorienteret metodisk tilgang, hvor der fokuseres på at afdække, hvad det er ved X, der kan fremkalde en ændring i Y. Evaluator må altså selv konstruere en kausalmodel, der under omstændighederne forekommer plausibel. Denne kausalmodel kaldes som tidligere beskrevet også for programteori, og pointen er, at programteorier udtrykkes som såkaldte CMO-konfigurationer (context-mechanism-outcome) hvorigennem der skabes nogle plausible forestillinger om de kausale forhold i en indsats. Det handler altså om at forstå processen mellem X og Y. Hertil bruges empirien til at identificere den/de generative mekanismer – altså de mekanismer, der får en ændring til at indfinde sig (Dahler-Larsen 2009: 61f, 100). Et eksempel på en generativ mekanisme i relation til specialets case kunne her være, at der er større sandsynlighed for, at børnene fastholdes i en positiv udvikling, såfremt pædagoger/støttepædagoger/forældre anvender en helhedsorienteret tilgang, der stabiliserer barnets udfordringer i hverdagen. X, der i udgangspunktet fremstår som en abstrakt variabel, skal altså oversættes til noget, der eksempelvis inspirerer bestemte personer til konkrete handlinger. I ovenstående eksempel handler det således om at afklare/oversætte, hvad der forstås ved en helhedsorienteret indsats.

I kraft af, at kausalitet ikke umiddelbart kan observeres direkte, er der udviklet nogle praktiske metodiske betingelser, der kan anvendes til at konstruere foreløbige slutninger om, hvorvidt et kausalforhold findes. Disse er:

- | Årsagen X og effekten Y skal optræde sammen. Hvis X findes, skal Y også være der
- | X skal optræde før Y
- | Der skal gerne være en god teoretisk forklaring på, hvorfor X skulle være årsag til Y, da det svækker tiltroen til et kausalt forhold, såfremt vi ikke kan forstå, hvorfor det skulle indfinde sig
- | Der må kunne foretages en empirisk eftervisning af forbindelsen mellem X og Y

Til trods for, at argumentet for at anvende realistisk evaluering netop er, at denne evalueringsform løser op for nogle metodiske problematikker, når det handler om at vurdere årsag-virkningssammenhænge – et faktum der er realistisk evalueringens store styrke, kan der, i relation til ovenstående kausalitetsbetingelser, også identificeres svage sider ved at anvende realistisk evaluering. Mens de to første punkter synes relativt lette at indfri, er svagheden med punkt tre, at programteorien traditionelt er skabt af evaluator, hvorfor dens gyldighed som følge heraf er evaluators påstand. Vel at mærke er programteorien sandsynligvis understøttet af et mere eller mindre grundigt læse- og tænkearbejde, men det kan ikke med sikkerhed vides, at evaluator finder

frem til den rigtige programteori. I relation til dette speciale er det værd at bemærke, at specialets programteorier er opstillet på baggrund af Rebild Kommunes egne kausalitetsforestillinger. Som evaluator har jeg naturligvis opstillet disse på baggrund af relevant empirisk materiale, men en testning af alle tilstedeværende årsag-virkningsforhold er vægtet forud for den gode teoretiske forklaring. Dette idet det i analysen netop er muligt at udvikle, be- eller afkræfte kausalmodellen.

Den problematik der opstår ved punkt fire, kan ses i umiddelbar forlængelse af punkt tre. Ved realistisk evaluering arbejdes der nemlig ud fra den opfattelse, at det gennem programteorien (den teoretiske forklaring) er sikret, at alle relevante variable er inddraget i undersøgelsen, hvorved det bliver muligt at udelukke, at den måske fundne effekt skyldes en helt tredje variabel. En sådan situation forekommer dog naturligvis kun, såfremt programteorien er korrekt afdækket – dette forstået som at alle relevante variable er inkluderet. I de tilfælde, hvor alle relevante variable ikke er afdækket, kan den sammenhæng, der formodes at være mellem X og Y, altså reelt være påvirket af en eller flere ubekendte variable.

KAPITEL 3: ARGUMENTATION FOR VALG AF EVALUERINGSMODEL SAMT EVALUERINGSANVENDELSE

I relation til valg af evalueringsmodel kan det synes nyttigt at overveje, hvordan den information der i specialet tilvejebringes, efterfølgende skal finde anvendelse i praksis. Dette speciale er blevet til i samarbejde Rebild Kommune – nærmere bestemt sammen med lederen af Relations- og Støtteteamet i Rebild Kommune. Samarbejdet har antaget en form, hvor jeg som evaluator har haft frie hænder til at designe evalueringen, men i startfasen udtrykte lederen af Relations- og Støtteteamet sine tanker omkring specialet således: ”... jeg kunne godt tænke mig at komme ned i substansen – hvad er det rent faktisk vi gør? Er der noget, der bare er tilfældigheder? Gør vi egentligt det vi siger? (Bilag D: 8f) Disse indledende tanker til trods, har der ikke været noget pres i forhold til, hvorledes evalueringen skulle vinkles, eller hvilke specifikke områder der ønskedes belyst. Samtidig med, at Rebild Kommune uden tvivl vil være aftager af den viden specialet fremkommer med, kan kommunen ikke betragtes som decideret opdragsgiver til evalueringen. Ved valget af evalueringsmodel har min drivfaktor derfor været, at denne skulle kunne afdække og teste kausalforhold i kommunens arbejde for børn med særlige behov. Dette med henblik på at belyse, hvorvidt kommunens egne forestillinger om hvad der virker i deres indsats, stemmer overens med fakta, eller om andre faktorer kan identificeres som influerende.

Som vist i ovenstående kapitel, er der både styrker og svagheder ved brugen af realistisk evaluering. Præcist som ved brugen af klassisk effektevaluering er det svært at udlede holdbare

kausalsammenhænge – en klar fordel ved realistisk evaluering er dog, at såfremt det udledes, at der er en kausal sammenhæng mellem X og Y, er det ikke blot muligt at konstatere, at der er en sammenhæng. Det er ligeledes muligt at sige noget om sammenhængen mellem X og Y – et forhold der er afledt af, at der indenfor realistisk evaluering kun arbejdes med evalueringskriterier, der er realistiske og begrundede i forhold til den enkelte indsats og dens kontekst (Dahler-Larsen 2009: 98). Et faktum der står i kontrast til effektevalueringens snævre fokus på generelle sammenhænge og samlede effekter, der betyder, at det er svært fremadrettet at kunne rådgive om, hvordan en given indsats kan forbedres (Dahler-Larsen 2009: 102).

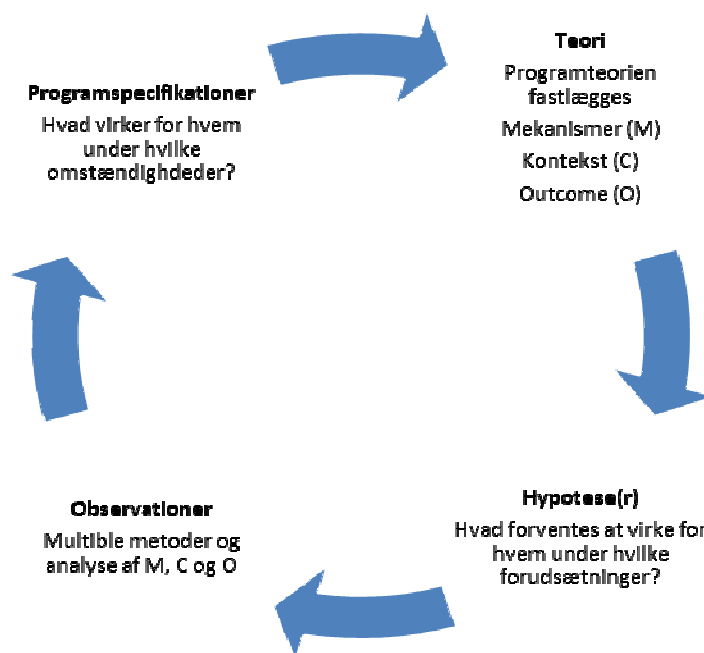
Sammenholdt med dette, er en styrke ved realistisk evaluering, at evalueringen kan tjene som opsamling og formidling af viden ligesom modellen kan være med til at skabe en form for tovejs kommunikation mellem praktisk evaluering og faglig, teoretisk viden (Dahler-Larsen 2003: 51f). I relation til dette speciale, kan en evaluering af indsatsen overfor børn med særlige behov, ud fra den realistiske model, altså være med til at producere viden, der kan anvendes på flere niveauer. Internt i Rebild Kommune vil det uden tvivl være sundt at blive 'tvunget' til at tydeliggøre forestillinger om årsag-virkningsforhold – dette med henblik på at sætte ord på det arbejde der udføres, hvilket kan bringe afklaring til en organisation. Men også udenfor Rebild Kommune, vil en evaluering indenfor den realistiske model kunne bidrage med relevant viden. Realistiske evalueringer kan nemlig tjene som lager til overførsel af viden fra en evaluering til en anden, hvorved kommende evalueringer af feltet eventuelt vil kunne bygge videre på resultaterne fra denne evaluering (Dahler-Larsen 2003: 52).

Som baggrund for mit valg af evalueringsmodel ligger derfor, at realistisk evaluering foruden at kunne sige noget om kausalsammenhænge samt den virksomme mekanisme i en sammenhæng, gennem afdækningen af både effekter og processer, giver mulighed for, at indsatser kan udvikles – egenskaber der er relevant i forhold til, hvorledes evalueringen efterfølgende kan anvendes. Teoretisk set kan der skelnes mellem syv evalueringsanvendelsesformer – kontrol, læring, oplysning og debat, strategisk, taktisk, symbolsk samt konstitutiv anvendelse (Dahler-Larsen & Larsen 2001: 214ff). Som nævnt ovenfor er Rebild Kommune en oplagt aftager, da den viden specialet frembringer netop omhandler deres organisation. Da man må antage, at den fremkomne viden indgår som en del af den løbende forbedring af indsatsen, vil anvendelsen så at sige være af læringsmæssig karakter. En anden aftager af projektets viden kunne være andre kommuner. I en situation hvor mange kommuner oplever alvorlige økonomiske huller i deres budgetter, udviser flere kommuner allerede på nuværende tidspunkt stor interesse for Rebild Kommune. De er blandt andet interesserede i at høre, hvordan praksis gribes an, og i at trække tråde til deres egen praksis, så også her må udbyttet af specialets viden formodes at være læring. Slutteligt kan man også forestille sig Socialministeriet eller et fagligt forbund som fx BUPL som interesserede aftagere.

Viser evalueringen af praksis i Rebild Kommune, at man i Rebild arbejder ud fra særlige programteorier, eller at gængse programteorier genererer andre resultater i Rebild grundet fx anden implementering, er dette naturligvis en viden, der vil være interessant at få spredt bredere ud. På den baggrund vil en anvendelsesform med enten Socialministeriet eller en interesseorganisation som aftager, både kunne betragtes som læring samt som oplysende og debatskabende.

KAPITEL 4: EVALUERINGSDESIGN

Som vist i ovenstående kapitler, er tankegangen bag realistisk evaluering i sin grundsubstans, så almen, at modellen kan anvendes på meget forskellige indsatsområder – fra det enkle til det komplekse (Dahler-Larsen 2009: 51). Når man som evaluator skal udarbejde sit evalueringsdesign, er man endvidere godt hjulpet på vej af relativt udførlige evalueringsopskrifter – opskrifter, som dette kapitel vil trække på i forbindelse med tilblivelsen af specialets evalueringsdesign.



Ovenstående figur viser Pawson & Tilley's *realist evaluation cycle* (Pawson & Tilley 1997: 85), der illustrerer den overordnede arbejdsgang ved designet af en realistisk evaluering. Den følgende gennemgang af de forskellige steps vil foruden denne model bygge på Dahler-Larsens *køreplan i virkningsevaluering* (Dahler-Larsen 2009: 52), der består af disse syv trin:



I første step opstilles teoretisk begrundede forventninger og forslag til, hvordan de mekanismer, der af et socialt program introduceres i eksisterende kontekster, kan generere resultater eller outcomes. Det er i dette step, at evalueringsspørgsmålet stilles, der findes kilder til programteorien, og denne opstilles. Programteorien kan kort beskrives som de forestillinger, der eksisterer om sammenhængen mellem kontekst, mekanismer og outcome af en indsats – også kaldet CMO-konfiguration. Som Dahler-Larsen udtrykker det, må programteorien ”... *formuleres så enkelt, at den udtrykker hovedideen i, hvad man vil opnå med en bestemt indsats, og samtidig så komplekst, at man viser respekt for den virkelighed, som indsatsen skal fungere i.*” (Dahler-Larsen 2009: 109) Gennem programteorien søges det kortlagt, hvilke generative mekanismer der er i spil i forhold til at opnå særlige virkninger af en indsats – altså hvilken kontekst samt hvilke mekanismer, der forårsager en virkning/outcome (Dahler-Larsen 2009: 61).

Dannelsen af CMO'er kan begynde fra evalueringens start, og teorien kan blandt andet basere sig på eksisterende forsknings- og evalueringslitteratur, politiske betænkninger, programmets faglige grundlag, praksisfolks og brugeres erfaringer mv. (Togebj 2001: 153, Dahler-Larsen 2009: 54ff). Som et minimum skal programteorien rumme en beskrivelse af indsatsens indhold og processer, og disse skal sættes i relation til indsatsens mål. Derudover skal programteorien også forholde sig til henholdsvis ønskede og uønskede virkninger samt rumme plausible forklaringer på, hvorfor indsatsen formodes at virke, som programteorien foreskriver – forhold der alle er vigtige, fordi beskrivelser af samt forklaringer på de generative mekanismer sigter på at kompensere for en central problemstilling i traditionel effektmåling – nemlig, at det aldrig er fuldkomment sikkert, at den fundne effekt, reelt er en funktion af indsatsen (Dahler-Larsen 2009: 108ff).

Relateres første step til dette speciale lyder evalueringsspørgsmålet således: ”*Hvilke indsattstyper anvender Rebild Kommune overfor børn med særlige behov, og hvilken virkning har indsattstyperne i forhold til at forebygge og nedbringe antallet af henvisninger til social- og specialpsykologiske foranstaltninger – herunder i særdeleshed støttepædagog?* I relation til dette evalueringsspørgsmål, skal programteoriene dernæst fastlægges. Som beskrevet i afsnit 2.3 har jeg i dette speciale afdækket programteoriene gennem de i Rebild Kommune involverede aktørers egne forståelser af indsatsen. Programteoriene kan altså ses som et systemisk selvbillede, hvori mekanismerne er søgt afdækket gennem flere kilder: Rebild Kommunes *Sammenhængende børnepolitik* (2007), *Drejebog for kontraktstyring i Rebild Kommune 2009* (2008), *Kontraktaftale for Støttefunktionen² 2010-11*, *Kontraktaftaler for dagtilbudsområder 2010-11* samt kvalitative interviews. Denne metodiske tilgang findes oplagt af flere årsager. For det første findes der på forhånd meget lidt nedskrevet materiale om formål og indsatser i kommunen og for det andet, må

² Støttefunktionen har netop ændret navn til Relations- og Støtteamet

ledere samt frontpersonalet anskues som indehavere af eksklusiv viden om deres arbejde, hvilket kun kan afdækkes via interviews.

Andet step i evalueringcirklen består af hypoteser, der på baggrund af programteorien, typisk vil fokusere på spørgsmål som disse: Hvilke ændringer eller resultater, vil den socialfaglige indsats medføre? Hvilke kontekstforhold indvirker herpå? Hvilke sociale, kulturelle og andre mekanismer i det eksisterende miljø vil fremme disse ændringer og hvilke vil hæmme eller modvirke dem? I tredje step i evalueringcirklen udvælges de dataindsamlingsmetoder, der på bedst mulig vis synes at kunne realitetsteste de opstillede hypoteser. Her er det relevant at være opmærksom på, at den realistiske evalueringstilgang lægger vægt på at være metodepluralistisk, hvorfor evalueringsformen ikke på forhånd fremhæver en metode frem for en anden. Som ved afdækningen af programteoriene gør det sig også her gældende, at der på forhånd findes meget lidt skriftligt materiale om indsatserne. På den baggrund vil denne del af specialet bygge på den mængde skriftligt data, det har været muligt at komme i besiddelse af, samt kvalitative interviews med blandt andet pædagoger, støttepædagoger og forældre.

Baseret på de hidtidige evalueringanalyser fokuseres der i fjerde og sidste skridt på det sociale program med henblik på at gøre det mere specifikt, hvad der virker for hvem under hvilke betingelser. Dette leder til, at cirklen sluttet idet evaluator hernæst må vende tilbage til den oprindelige programteori og vurdere det teoretiske grundlag for hvorvidt programmet må revideres eller videreudvikles – et arbejde der kan føre til, at evalueringsarbejdet kan fortsætte gennem evalueringcirklen endnu engang.

KAPITEL 5: METODE SAMT KVALITATIVE INTERVIEWS

I forhold til at imødekomme dette speciales problemformulering vil specialet udforme sig indenfor rammerne af et casestudie, hvis substans gør det muligt at undersøge et fænomen i den sociale kontekst, hvori det befinder sig (Yin 1994: 13), og derved opnå detaljeret og praktisk baseret viden. Som David de Vaus udtrykker det: ”... *the case study method focuses on particular cases and tries to develop a full and rounded understanding of the cases.*” (de Vaus 2002: 5). Til forskel fra andre videnskabelige undersøgelsesmetoder, søger et casestudie altså at finde sammenhænge i selve hændelsen, hvilket går godt i spænd med formålet med specialets ønske om at søge sammenhænge mellem indsats og effekt i Rebild Kommunes indsats overfor børn med særlige behov (Beck 1999: 4).

Med projektets fokus på indsatserne i en enkelt kommune, kan dette speciale anskues som et single case studie. Et casestudie kan betragtes som et eksperiment. Indtænkes denne vinkel i forhold til et single case studie, kan svagheden være, at resultater ikke nødvendigvis anerkendes på baggrund af en enkelt case. Viser gentagelser af studiet derimod samme tendenser, eller er der tale om studiet af en ekstrem case stiger reliabiliteten af undersøgelsen imidlertid (de Vaus 2001: 51, 226). Idet dette speciale tager udgangspunkt i en case, der i udgangspunktet forekommer at placere sig positivt i forhold til andre kommuner på parametre som økonomisk overskud samt tidlig indsats, er der her tale om brug af en best case, hvilket naturligvis må indtænkes i analysen.

Som tidligere nævnt vil projektets problemstilling primært blive belyst gennem kvalitative interviews. Dette metodiske grundlag er dels valgt, da praksis i Rebild Kommune ikke tidligere er skriftligt belyst, men i høj grad også, for at imødekomme kompleksiteten i casen idet det forekommer vigtigt, at den anvendte metode kan indfange detaljerne i kommunens indsats overfor børn med særlige behov. I relation hertil har det ligeledes forekommet relevant, at kvalitative interviews som metodeform er relativ fleksibel. Der forekommer altså ikke nogen begrebslig fiksering af det, der måles på, men derimod er der tale om en løbende begrebsudvikling af undersøgelseskategorierne. De kategorier, der i sidste ende ligger til grund for analysen, kan således siges at have udviklet sig som en funktion af selve undersøgelsen (Dahler-Larsen 2007: 322f). Disse præmisser for valg af metode kommer ligeledes til udtryk ved den valgte interviewform – nemlig hvad Kvale betegner som en semistruktureret interviewform (Kvale 1997: 129) Denne interviewform betyder, at spørgsmålene stilles ud fra en på forhånd udarbejdet interviewguide, der indeholder forslag til spørgsmål samt en række temaer, der ønskes afdækket. Interviewguiden tematiserer så at sige hvilke empiriske sammenhænge, der ud fra teoretiske forforståelser forventes at kunne afdækkes (Kvale 1997: 104).

Som baggrund for projektets analyse er der i alt foretaget otte interviews, hvor alle er foretaget som enkeltinterviews. Følgende personer er blevet interviewet (vedlagt som bilag D-K):

- | Gunnar Surland, leder af Relations- og Støtteteamet, Rebild Kommune
- | Joan Aarenstrup Straarup, daginstitutionsleder i Tuen – Haverslev, Rebild Kommune
- | Mona Christensen, daginstitutionsleder i Svanen, Spiren og Toppen – Støvring, Rebild Kommune
- | Randi Høgenhav Frandsen, støttepædagog, Rebild Kommune
- | Nellie Christensen, støttepædagog, Rebild Kommune
- | Henriette Vilsdal, pædagog i Tuen – Haverslev, Rebild Kommune
- | Malene Klokkeholm Friis Andersen, forældre
- | Louise Søgaard, forældre

Udvælgelsen af respondenterne kan beskrives med reference til backward-mapping og er overordnet foregået med hjælp fra lederen af Relations- og Støtteteamet. I forhold til at få tegnet et så sandfærdigt billede af indsatserne og arbejdsmetoderne i Rebild Kommune som muligt, er det dog vigtigt at påpege, at lederen ikke har håndplukket hverken institutionsledere, støttepædagoger, pædagoger eller forældre. Han har blot bidraget ved at videresende mine forespørgsler, og det har således været op til respondenterne selv at melde sig, hvis de kunne tænke sig at deltage. I forhold til forældrene har både støttepædagoger og daginstitutionsledere været behjælpelige med at tage kontakt til potentielle forældre, som jeg så efterfølgende selv har taget kontakt til. Denne form er endvidere vægtet af lederen af Relations- og Støtteteamet, da han ikke har ønsket at udvælge fx særligt positive forældre til evalueringen af kommunens indsats.

Respondenterne er udvalgt, da de hver især menes at kunne bidrage med vinkler på specialets problemstilling og dermed til sammen danne et mere fyldigt billede af CMO-konfigurationerne. Overordnet bliver indsatserne afdækket på tre niveauer. Mens lederen af Relations- og Støtteteamet samt de to daginstitutionsledere udgør lederniveauet og derved kan bidrage med viden om de overordnede tanker, kan de to støttepædagoger samt den interviewede pædagog ses som repræsentanter for frontpersonalet. I deres egenskab af udførende led, har de kunnet bidrage med førstehåndsviden om hvordan der konkret arbejdes med de børn, der i kortere eller længere perioder har brug for ekstra støtte. De har ligeledes kunnet fortælle om deres indbyrdes samarbejde, samt i hvor høj grad dette har betydning for den samlede indsats. Slutteligt har de to interviewede forældre kunnet give et eksklusivt indblik i, hvordan kommunens indsats opleves af brugerne. Som forældre kender de naturligvis deres drenge som ingen andre, og de anses derfor som en vigtig brik i vurderingen af, hvorvidt kommunens indsats virker. Mens den ene dreng gennem længere tid har været tilknyttet en støttepædagog, er arbejdet med den anden dreng ind til videre foregået ved, at mor samt primær pædagog har modtaget supervision. Den ene forældre er derfor medtaget som respondent, da hendes historie er fortællingen om et klassisk gråzonebarn, som både daginstitutionsleder og primær pædagog vurderer, at man uden at blinke ville have søgt støtte til førhen, hvorimod der i dag forsøges med så tidlig og anderledes indsats, at en støttepædagog sandsynligvis ikke bliver relevant ude i fremtiden – problemerne er så at sige forsøgt løst, før de har vokset sig til reelle problemer.

Ved udvælgelsen af de interviewede forældre, har jeg som evaluator vægtet, at udvælge forældre til børn der ikke har brug for støtte som følge af en speciel sygdom eller diagnose. Dette er et bevidst valg, da det der i særdeleshed ønskes belyst med denne evaluering, er arbejdet med gråzonebørn. Som lederen af Relations- og Støtteteamet udtrykker det: *”... på et eller andet tidspunkt, er der ikke brug for os mere [...] så vil der være brug for ressourcer til de helt tunge, men for resten, der har vi skabt en løsning, før vi når hertil.”* Målet med indsatserne på

støtteområdet i Rebild Kommune er naturligvis på at skabe løsninger for alle børn, men i høj grad på at skabe løsninger til gråzonebørnene – altså de børn, der ved en tidlig og kvalificeret indsats, sandsynligvis kan fungere uden yderligere hjælp fremover. Som lederen af Relations- og Støtteteamet siger, vil der altid være nogle børn, der har brug for hjælp, men kan det lykkes at mindske denne gruppe, er det yderst relevant af både samfundsøkonomiske og menneskelige årsager. Derfor er fokus på denne gruppe af børn.

DEL II: ANALYSE

Denne del af specialet har til hensigt at udgøre en ramme, indenfor hvilken problemformuleringen kan besvares. Forinden selve evalueringen af Rebild Kommunes indsats overfor børn med særlige behov med udgangspunkt i Relations- og Støtteteamet, vil kapitel 6 derfor søge at give et nyttigt indblik i, hvem de udsatte børn rent faktisk er. Målet hermed er at tegne et billede af, hvilke børn og børneproblematikker kommunernes tilbud i kortere eller længere perioder skal kunne rumme. Med denne viden om kommunernes brede arbejdsfelt in mente, vil kapitel 7 søge at introducere specialets case – nemlig indsatsen overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune fra kommunesammenlægningen og frem til i dag. Kapitel 8-10 vil med udgangspunkt i respondenternes udsagn samt andet relevant materiale, fremstille de programteorier, der i kommunen arbejdes efter. Dette med henblik på at kortlægge hvilke årsag-virkningsforhold der er udgangspunktet for Relations- og Støtteteamets arbejde, samt ikke mindst i et forsøg på at skitsere, hvorvidt disse forestillinger om sammenhængen mellem indsats og effekt, kan udvikles, be- eller afkræftes. Programteoriene kan overordnet grupperes i tre kategorier – *Struktur*, *Proces* og *Pædagogik*. Disse tre kategorier vil danne rammen for kapitlerne 8-10 hvorunder de forskellige programteorier vil blive behandlet.

KAPITEL 6: DE UDSATTE BØRN

Før analysen i de følgende kapitler søger at gå dybere ned i de konkrete indsatser i Rebild Kommune og hertil hørende programteorier, synes det relevant kort at søge at tegne et overordnet billede af, hvilke børn det er, indsatserne skal søge at rumme. For hvem er de børn, der rundt omkring i de danske daginstitutioner har brug for støtte af en eller anden form i kortere eller længere perioder? I litteraturen omtales børnene i forskellige sammenhænge som truede børn, gråzonebørn, risikobørn, socialt udsatte børn eller blot børn med særlige behov, men begreberne dækker over forskellige definitioner af børnegruppen og dermed forskellige syn på, hvornår et barn regnes for at være i risikozonen.

Socialt udsatte børn eller *truede børn* er en ofte benyttet begrebslig ramme omkring de børn, der er eller risikerer at blive udsat i institution, skole, uddannelse og senere samfundsliv som følge af deres opvækst under socialt belastende vilkår. Det vil sige vilkår der eksempelvis er præget af

fattigdom, forældrenes arbejdsløshed, forældrenes lave eller manglende uddannelse, forældre på overførselsindkomst eller børn der er fanget i forældrenes vanskelige skilsmisser (Jensen 2008: 7). Med andre ord forstås *udsatte børn* primært som et resultat af den sociale kontekst, barnet indgår i – en social kontekst der ofte er lig et svagt miljø (Mehlbye 2009: 7). Samtidig er grundholdningen, at socialt udsatte børn, er børn der ikke trives – det er børn, der sammenlignet med deres jævnaldrende har en tendens til at blive 'udsat' eller placeret i en 'udsat position' – en form for udsathed, der også kaldes marginalisering. Jf. den franske sociolog Pierre Bourdieus teoretiske og empiriske arbejder (bl.a. Bourdieu & Passeron 2000), så medvirker det at tilhøre en af samfundets mindre privilegerede eller direkte underprivilegerede grupper, til marginalisering, og når en marginaliseringsproces først er sat i gang, kan det være vanskeligt at stoppe eller bryde denne. Marginaliseringen kan antage forskellige udtryksformer. Barnet kan enten have svært ved at udvikle de kompetencer, der skal til for at begå sig i et moderne samfunds institutionelle og uddannelsesmæssige sammenhænge, eller barnet kan på trods udvikle kompetencer, ud fra det beredskab de har med sig, men alligevel opleve at blive underkendt af omgivelserne (Jensen m.fl. 2009: 9f). ”*Opnår individer eller grupper ikke social anerkendelse og inklusion, er det vanskeligt at opnå positive livschancer, og disse mønstre ser ud til at gå i arv fra generation til generation.*” (Jensen m.fl. 2009: 10) På denne baggrund kan negativ social arv altså anskues som en social ulighed, der både produceres og reproduceres i samfundets institutioner og uddannelsessystemer, hvilket bestemt ikke gør samfundets indsats overfor disse børn mindre relevant.

Et andet ofte benyttet begreb er *gråzonebørn* eller *børn med særlige behov*. Dette begreb dækker over en lidt bredere definition end ovenstående idet begrebet samlet både dækker over børn, der er sårbare, fordi de kommer fra familier, der er præget af økonomiske-, psykiske-, sundhedsmæssige, og/eller sociale vanskeligheder, børn der har vanskeligheder i forhold til sprog, motorik, adfærd, trivsel eller kontakt, børn der har akutte problemer på grund af dødsfald, skilsmisse eller lignende i familien eller børn hvis særlige behov relaterer sig til et handicap eller lidelser af fysisk eller psykisk art (Petersen 2009: 11).

Som beskrevet i kapitel 5 har jeg i dette speciale netop valgt at benytte denne bredere definition, da både leder af Relations- og Støtteteamet samt de to daginstitutionsledere fortæller, hvorledes de i deres institutioner arbejder med alle former for børn.

KAPITEL 7: INDSATSEN I REBILD KOMMUNE – DENGANG TIL NU

Forud for dette speciales evaluering af indsatsen overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune, synes det relevant, at tegne et billede af, hvordan vejen til nutidens strategi har været,

samt hvad de overordnede forandringer er. På den baggrund vil dette kapitel både skitsere arbejdsformen før kommunesammenlægningen, foreningen af støttepædagogfunktionerne i de tre tidligere kommuner og vejen frem til i dag.

7.1 Da Peter blev et monster

Peter er 4 år. Han er et barn med krudt i bagen. På det seneste er han begyndt at tiltrække sig negativ opmærksomhed. Han er ikke vellidt blandt de andre børn. Han slår, er destruktiv og kan ikke finde ud af at deltage i almindelig børneleg. Pædagogerne skal i stigende grad være over Peter – fortælle ham hvad han ikke må, og det er krævende. Peter begynder at være en belastning for pædagogerne. Han tager megen tid, og efter en snak med forældrene, der ikke nødvendigvis kan genkende billedet af Peter fra hjemmefronten, aftales det, at en psykolog skal observere Peter. Pædagogerne står fortsat magtesløse. Peter tager tid, og psykologen foreslår, at der søges en støttepædagog til Peter. Der skal derfor udarbejdes en beskrivelse af Peter, som skal indsendes til visitationsudvalget, men pædagogerne ved godt, at såfremt deres ansøgning skal imødekommes, må visitationsudvalget forstå alvoren af problematikken. De ønsker at ansøge om 10 timer, men af erfaring ved de, at der må være lidt at forhandle om, så de søger i stedet om 15. Beskrivelsen af Peter udarbejdes så problematikkerne fremstår tydeligt, og visitationsudvalget imødekommer ansøgningen om 10 timer – dog med den bemærkning, at der er fire måneders ventetid på en støttepædagog. Fire måneder er lang tid. Alle Peters voksenrelationer har nu læst fortællingen om Peter, og han får respons derefter. Historien om Peter som et monster fortykkes for hver dag der går (Bilag D: 2f).

Historien om Peter illustrerer en konventionel ansøgningsprocedure. Lange ansøgningskrivelser til kommunernes visitationsudvalg og dernæst ganske ofte lange ventetider på støtte tegner et billede af en ansøgningsprocedure, som den dag i dag fortsat er den mest gængse rundt omkring i de danske kommuner (Mehlbye 2009: 8). Historien tegner ligeledes et billede af, hvordan status mere eller mindre var på støtteområdet i Støvring og Nørager, da de to kommuner i 2007 blev lagt sammen med den daværende Skørping Kommune (Bilag D: 1, Bilag E: 2f).

Da arbejdet for børn med særlige behov skulle finde sit fælles fodfæste i den nye Rebild Kommune, skulle både struktur, pædagogisk tilgang og proces forenes. Ti støttepædagoger fra tre forskellige kulturer skulle samles i ét team. Dette team skulle arbejde sammen med 22 institutionskulturer, der havde sin rod i de tre forskellige forvaltningskulturer, de hidtil havde været tilknyttet. Samtidig kom lederen af det nye *Relations- og Støtteteamet* selv fra en stilling som pædagogisk konsulent og leder af støttepædagogerne i Skørping kommune. Med et ben solidt plantet i den ene organisationskultur, var opgaven derfor ikke blot at diktere en ny fælles linje og skabe overblik i

en uoverskuelig forvaltningsstruktur. Opgaven bestod i at skabe en platform for det videre arbejde – hvad så støttepædagogerne som værdifuldt i det arbejde de udførte, og hvordan kunne de sammen skabe en kultur i deres nye organisation, som alle kunne tilslutte sig og føle at de havde ejerskab for? (Bilag A: 3, Bilag D: 1)

Lederen af Relations- og Støtteteamet valgte i tråd med tiden, at strategiudarbejdelsen skulle basere sig på værdier, men der skulle ikke være tale om værdibaseret ledelse i traditionel forstand. Kulturerne skulle forenes, og metoden var at få frem i lyset, hvad der var vigtigt for den enkelte medarbejder. De skulle føle, at de havde ejerskab for den nye fælles arbejdsform samtidig med, at den nye leder medbragte en masse ideer fra sit tidligere job – ideer han ønskede at videreføre i den nye Rebild Kommune (Bilag D: 1). ”Og jeg skulle jo søge for ikke bare lige at sige – det værste man kan gøre i sådan en sammenhæng det er jo at sige: Nu gør vi, som vi gjorde i Skørping Kommune. Nu skal I gøre det samme.” (Bilag D: 1) Opmærksomheden omkring faldgruberne i foreningsprocessen var altså tilstedeværende samtidig med, at et mål for lederen var ufravigeligt: Krav om lange indstillingsskrivelser og træge ansøgningsprocedurer måtte ikke være med til at gøre Peter til et monster.

7.2 Sammenlægningsprocessen og vejen frem

Balancegangen i foreningsprocessen ser på overfladen ud til at være lykkedes. Processen høster ros fra både støttepædagoger, institutionsledere og pædagoger, der alle udtaler, at de har oplevet et frugtbart samarbejde. Et samarbejde, hvor der ifølge en af støttepædagogerne har været plads til undren og til de forskellige gode ideer, de hver i sær medbragte. ”Vi var med til at lave fælles folder og fælles skemaer. Hvordan skulle man søge om hjælp, og hvordan skulle vi lave vores handleplaner og statusrapporter? Det havde vi stor indflydelse på hvordan skulle se ud, sammen med Gunnar³.” (Bilag G: 1)

Sammen med lydhørhed synes accepten af, at ting tager tid, at have været vigtigt for de involverede parter oplevelse af en vellykket opstart. Om det indbyrdes samarbejde i Relations- og Støtteteamet udtaler en støttepædagog: ”Den første tid var selvfølgelig en prøvetid, hvor vi skulle lære Gunnar at kende og omvendt. [...] Han gjorde meget ud af at fortælle os, at det det handlede om nu, det var at finde ét vi i stedet for tre vi'er ...” (Bilag G: 1) Samme accept af tiden som en medspiller, synes at have gjort sig gældende i Relations- og Støtteteamets samarbejde med institutionerne. ”Selvfølgelig har det taget tid ude i institutionerne, før de har set de muligheder,

³ Gunner Surland er leder af Relations- og Støtteteamet. Jeg har undladt at indsætte dette som en ekstra kommentar i alle citaterne, da jeg finder, at dette fjerner fokus fra citaternes pointer. Samtidig finder jeg det relevant, at lade fremgå, hvorledes respondenterne internt omtaler hinanden ved fornavn, da det tegner et billede af, hvor relativt godt respondenterne kender hinanden internt – jf. afsnit 9.5

der har været, for sådan har det ikke været førhen.” (Bilag G: 2) Ifølge lederen af Relations- og Støtteteamet arbejder flere institutioner derfor fortsat med at vænne sig de nye tiltag. Blandt andet den fleksibilitet der er blevet indført, hvor støttepædagogen ikke nødvendigvis har et fast antal timer med det enkelte barn hver uge, har været svært for nogle institutioner. ”... det giver en fleksibilitet, som er en kæmpe triumf, men som man har skullet vænne sig til, og som nogle institutioner fortsat arbejder med.” (Bilag D: 4)

Noget at arbejde med, nye muligheder, et nyt syn på barnet, på arbejdsform og -metode har netop været kodeordene for den forandring lederen af Relations- og Støtteteamet stod i spidsen for ved sammenlægningen. Peter måtte ikke blive et monster fordi systemet var bureaukratisk og langsomt, og mangel på midler måtte ikke blokere for, at Peter fik den hjælp, der var behov for. Men målet var ikke blot flere midler – tværtimod. Målet var en ændret tankegang med fokus på pædagogik og de belastede børn frem for de belastende børn. Med det for øje, blev sammenlægningen et springbræt til en forandret struktur. Visitationsudvalget, som det kendes fra stort set alle andre kommuner, er for støttetildeling afskaffet i Rebild Kommune. Det betyder, at selve visitationen i dag foretages som en løbende proces med lederen af Relations- og Støtteteamet som øverste ansvarlige. Et barn tildeles fx ikke 10 timer eller 20 timer om ugen, ligesom der ikke fra starten af fastsættes et bestemt antal måneder – en procedure, der står i kontrast til eksempelvis Aalborg Kommune, der har fastsat et max på 11 måneder. En beslutning der i høj grad undrer lederen af Relations- og Støtteteamet (Bilag D: 4,7). ”*Hvad er logikken? 11 måneder, så kan man ikke få støttepædagog længere – mere strækker ressourcerne ikke til. Men hvad er logikken? Hvorfor lige 11 måneder? Det er fordi, det er hvad ressourcerne strækker til. Hvad er det for et udgangspunkt at tage?*” (Bilag D: 7)

Som en naturlig forlængelse af, at fokus er søgt flyttet fra tildelt tid og barnets problemer til pædagogik, er de lange indstillingsbeskrivelser af barnet ligeledes forsvundet i Rebild Kommune. ”... *Gunnar var rigtig god til, at vi skulle skrive mindre, end hvad vi var vant til. Men det tog tid at lære, at når institutionen søgte til noget, så var det ikke hele barnet, der skulle beskrives, men kun den del, som man så søgte til.*” (Bilag G: 1) Denne udvikling opfattes af støttepædagogerne som positivt, idet det har betydet, at de i deres arbejde med det enkelte barn lettere kan skille barnets måske flerstrengede problemer ad, hvorved den samlede beskrivelse af barnet ikke kommer til at danne et samlet altoverskyggende billede af det pågældende barn, som i eksemplet med Peter (Bilag G: 1).

Fokus på pædagogik frem for timer og problemer, samt korte ansøgningsskrivelser var blot nogle af de ændringer, der fulgte i kølvandet på kommunesammenlægningen og skabelsen af et nyt ’vi’ internt i Relations- og Støtteteamet. De øvrige tiltag vil blive behandlet i kapitel 8-10. Den

handlefrihed som lederen af Relations- og Støtteteamet fik og forandringernes tilblivelse, skal måske ses i lyset af, at man ved kommunesammenlægningen fra politisk side valgte, at styringsprincippet i den nye Rebild Kommune, skulle være kontraktstyring – altså en forpligtende skriftlig aftale mellem kommunens politisk/administrative niveau og en kommunal institution/afdeling (Rebild Kommune 2008: 5). Om baggrunden for valget af kontraktstyring skriver kommunen: *”Omstillingsevnen og tilpasningsevnen i organisationen vil blive for langsom i forhold til udviklingen i det omliggende samfund, hvis der ikke levnes plads til, at den enkelte institution/afdeling i situationen kan handle.”* (Rebild Kommune 2008: 6) Samtidig var formålet med indførelsen af kontraktstyring blandt andet, at sikre optimal ressourceanvendelse, at styrke medarbejdertilfredsheden og ikke mindst *”at styrke den decentrale ledelse, ved at synliggøre kontraktholderen som frontfigur i forhold til udvikling af institution, medarbejdere og ydelser.”* (Rebild Kommune 2008: 3) Den nye leder fik altså en ramme at arbejde indenfor. En ramme der både kan anskues som et ekstra kontrolsystem fra kommunens side, og som et råderum i kategorien ’frihed under ansvar’ – i dette spektrum har lederen af Relations- og Støtteteamet lagt sig op ad sidstnævnte.

7.3 Relations- og Støtteteamets opgaver

Med viden om hvorledes praksis var før sammenlægningen, hvordan Relations- og Støtteteamet har udviklet sig samt viden om nogle overordnede forandringer, synes det relevant med et kendskab til Relations- og Støtteteamets primære opgaver – opgaver der i høj grad baserer sig på kommunens værdier. Således er teamets primære opgave at medvirke til, at børn med midlertidige eller permanente problematikker, trives så godt som muligt i Rebild Kommunes dagtilbud. Det betyder, at Relations- og Støtteteamets målgruppe er børn i førskolealderen – herunder både børn der er midlertidigt sårbare, børn der er i risiko for at få permanente problemer, truede børn samt børn med svære problemer. Målet er, at Relations- og Støtteteamet skal medvirke til at opfylde målene i Rebild Kommunes sammenhængende børnepolitik: Helhed og sammenhæng, tværfaglighed, forebyggelse, tidlig opsporing samt faglighed i indsatsen (Rebild Kommune 2007: 3ff) Disse mål ønskes opnået ved, at teamet i tæt samarbejde med både forældre og institutioner indgår i pædagogiske løsningsmodeller, der kan iværksættes, før der opstår behov for længerevarende intensive forløb (Bilag A: 2f).

Konkret er Relations- og Støtteteamets primære arbejdsopgaver iagttagelse, vejledning, forebyggende indsatser, socialpædagogisk inkluderende indsats til enkelte børn samt sprogstimulering af tosprogede børn. Med *iagttagelse* menes iagttagelser af relationer, af grupper eller af et enkelt barn. Iagttagelsen foregår i kortere perioder og kan have fokus på det enkelte barn, samspillet i en gruppe, samspillet mellem den voksne, barnet og børnegruppen, eller iagttagelser

der fokuserer på specifikke problemstillinger. I forhold til *vejledning* kan Relations- og Støtteteamet bidrage med supervision til personalet samt til forældre vedrørende fx pædagogiske metoder og fastlåste situationer. Den *forebyggende indsats* kan både finde sted overfor en gruppe eller overfor et enkelt barn. I relation til grupper, hvor samspejlet ikke er hensigtsmæssigt grundet fx konflikter, mobning, uro mv., kan indsatsen tage form af forebyggende pædagogiske forløb, med henblik på at forebygge, at de grupperelaterede problemer udvikler sig, så børnene på et senere tidspunkt får behov for individuelle indsatser. Individuelle forebyggende indsatser er dog også en af Relations- og Støtteteamets arbejdsopgaver, hvor der kan iværksættes kortvarige forebyggende indsatser overfor særligt sårbare børn. Dette være sig i forbindelse med sociale begivenheder eller for at sikre en tryk overgang mellem dagpleje, børnehave og børnehaveklasse. Desuden kan Relations- og Støtteteamet også yde en *socialpædagogisk inkluderende indsats*, hvor børn, som har et ekstra behov for at blive hjulpet på vej i deres udvikling eller trivsel på specifikke områder, kan blive hjulpet til at kunne fungere i gruppen, og slutteligt kan Relations- og Støtteteamet iværksætte en specifik målrettet indsats overfor *tosprogede* såfremt forældrenes sproglige kundskaber medfører sproglige eller sociale/kulturelle problemer for barnet (Bilag A: 2f).

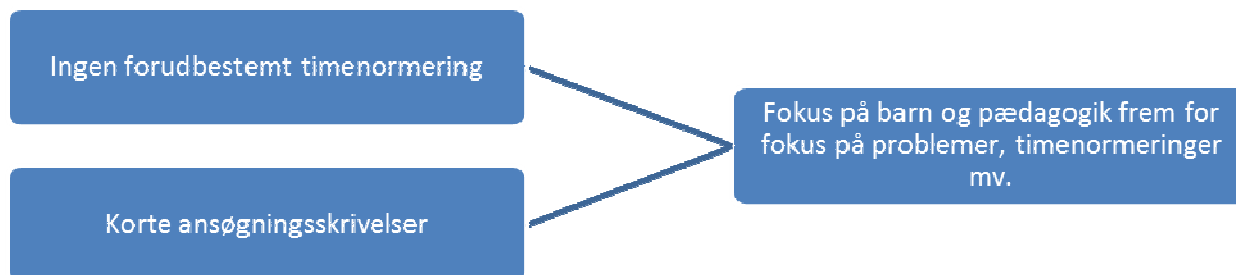
KAPITEL 8: STRUKTUR

Som beskrevet i analysens indledning, har de foregående kapitler haft til formål at skabe et billede af specialets case. Dette ved blandt andet at bidrage med viden om, hvem de udsatte børn er, samt hvordan vejen til nutidens strategi i Rebild Kommune har været – viden der synes relevant for at forstå de programteorier, der i dag arbejdes ud fra, og ikke mindst for at forstå, hvad der menneskeligt er på spil for de børn, der har brug for støtte i kortere eller længerevarende perioder. Kapitel 8-10 vil i modsætning til de foregående kapitlers brede fokus søge at gå ind i detaljerne omkring Rebild Kommunes arbejde for børn med særlige behov. Under overskrifterne; *Struktur*, *Proces* og *Pædagogik* vil kapitlerne søge at afdække kommunens indsats på flere niveauer. Denne detaljerede analyse udspiller sig indenfor den realistiske evalueringsteoretiske ramme (jf. kapitel 2.3, kapitel 4) og tager udgangspunkt i de opstillede programteorier.

I dette 8. kapitel vil de programteorier, der omhandler indsatser af strukturel karakter – herunder blandt andet kommunikation, der har betydning for støttepædagogernes og pædagogernes arbejde, blive afdækket og diskuteret. En del af den strukturelle dimension blev derfor til dels behandlet i afsnit 7.2, men yderligere dybde vil blive tilføjet i dette kapitel.

8.1 Pædagogikken skal i fokus

En af de helt overordnede programteorier, der styrer Relations- og Støtteteamets arbejde samt samarbejde med daginstitutionerne, ser således ud:



I Rebild Kommune opererer Relations- og Støtteteamet med løse timekategorier. Det betyder, at et barn fx tildeles 0-10 timer eller 10-20 timer om ugen – en inddeling i kasser, der ifølge lederen af Relations- og Støtteteamet udelukkende finder sted, fordi folk har behov for kasser af en eller anden art (Bilag D: 4, Bilag G: 3). Om teamets praksis udtaler lederen af Relations- og Støtteteamet: *”Altså vi siger ikke 12 timer, men vi snakker om, hvad det er for en pædagogik vi skal have.”* (Bilag D: 4) Baggrunden for de manglende timenormeringer er nemlig et ønske om at få pædagogikken i fokus. At få afdækket hvad det er for nogle indsatser, der ønskes iværksat, fremfor at have fokus på ressourcer, timer og hvor stort et problem barnet er. På den baggrund ønsker man at undgå situationer som med historien om Peter, hvor personalet ved ansøgningen om støtte vurderede, at der var behov for at søge om 10 timer. *”Ti timer – man diskuterer ikke, hvad ti timer skal bruges til, men man siger ti timer. Peter er problematisk og vi er ikke kommet til at sige, hvad der egentligt kunne være godt for Peter ud over at sige: Vi må hellere få nogle ressourcer, så vi kan få Peter isoleret fra de andre, eller hvad vi nu vil med dem.”* (Bilag D: 2)

Samme ønske om at holde fokus på pædagogik og indsats og først dernæst indplacere ydelsen i en åben timekategori, ligger bag beslutningen om, at de ansøgninger som institutionerne udarbejder – enten alene eller i samarbejde med en støttepædagog, der har iagttaget et barn, skal være meget korte. Som lederen af Relations- og Støtteteamet udtrykker det: *”Lige så snart de sætter sig ned og laver ansøgninger, så er vi lidt tilbage ved den gamle tankegang.”* (Bilag D: 8) Både ansøgningernes længde og den løse timenormering er altså bevidste tiltag – tiltag der forventes at medføre et større fokus på barnet og den pædagogiske indsats, der måske skal iværksættes.

Programteorien ser ud til at virke. Som beskrevet i afsnit 7.2 oplever en støttepædagog netop, at de korte ansøgningsskrivelser har medført, at barnets ofte forgrenede problematikker lettere adskilles, hvorved risikoen for, at Peter på baggrund af sin adfærd låses fast i en rolle som et belastende barn, mindskes (Bilag G: 1). *”[vi skal] hele tiden udfordre det der med, at vi ikke får sat barnet ind i den der faste rolle i samme øjeblik, som eksperten har udtalt sig.”* (Bilag D: 8) Den nye

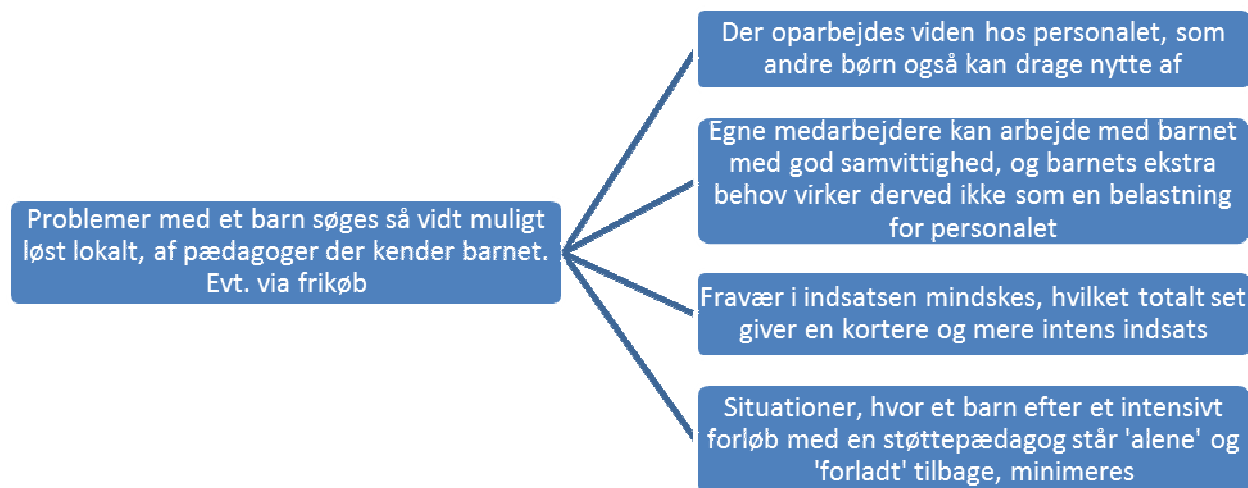
arbejdsform med korte ansøgningsskrivelser og mindsket timefokusering har således været med til at skabe en platform for, at både personale og forældre kan møde Peter mere objektivt, hvorved pædagogerne i samarbejde med støttepædagogen kan arbejde målrettet og aktivt med Peters adfærd uden permanent at have eksempelvis tidsmæssige begrænsninger som en hæmsko i deres arbejde. Interviewet med denne støttepædagog giver endvidere et billede af, at støttepædagogerne er meget bevidste om, hvorledes de kan påvirkes, hvis de på forhånd har for mange informationer om et barn. Således fortæller støttepædagogen, at hun, når hun får en ny opgave af sin leder, udelukkende får oplyst barnets og børnehavens navn. Ønsker hun yderligere information, har hun mulighed for at læse ansøgningen fra institutionen, men som hun siger, så har hun ”... *det faktisk bedst med at komme ud uden at vide noget, for så har jeg ikke dømt nogen på forhånd.*” (Bilag G: 2)

Til trods for, at respondenterne og dermed empirien understøtter ovenstående programteori, kan det diskuteres, hvorvidt Y udelukkende er en funktion af X. Det der fremkalder ændringen Y – det større fokus på barn og pædagogik frem for fokus på problemer, timenormeringer mv., er blandt andet de to strukturelle tiltag, der betyder, at der ikke på forhånd tildeles x timer til et forløb med et barn samt at ansøgningsskrivelserne til Relations- og Støtteamet ikke skal være omfattende beskrivelser af alle facetter ved barnet, men blot en kort beskrivelse af den konkrete problematik. Der er således ingen tvivl om, at de to tiltag er medvirkende til at generere Y, men disse to tiltag gør det ikke alene. På baggrund af de kvalitative interviews kan der argumenteres for, at resultatet Y er en effekt af X, men sandsynligvis også en effekt af andre forhold. Vigtigheden i, at der diskuteres pædagogik før der diskuteres timetal, samt at barnet ikke sættes i bås qua indstillings-skrivelsen, indgår nemlig som en underliggende faktor i hele kommunens arbejde med børn med særlige behov. At manglende timenormering og korte ansøgningsskrivelser genererer fokus på barn og pædagogik skyldes således, at indsætterne er implementeret i en kontekst, hvor mange øvrige tiltag peger i samme retning samt ikke mindst en kontekst, hvor der blandt ledere og personale er stor vilje til at prøve at vende det negative, snæversynede billede af barnet som en belastning og et problem til et positivt syn på barnets kompetencer.

Netop dette strukturelle tiltag afviger, som beskrevet i afsnit 7.2 fra den gængse praksis ude i kommunerne, hvor faste timenormeringer og lange indstillingskrivelser til kommunernes visitationsudvalg tegner normalbilledet (Mehlbye 2009: 8). Til trods for at indsatsen X i Rebild Kommune fremkalder effekten Y, er der dog ikke grund til at antage, at X i andre sammenhænge – fx andre kommuner, vil have samme effekt. Dette da den almene forandringsvillighed sandsynligvis ikke vil opstå som følge af indsætterne, men derimod være en afgørende kontekst for hvorledes X vil udfolde sig.

8.2 Lokale løsninger

Mens et af de bevidste tiltag indenfor den strukturelle ramme således omhandler tiltag, hvis mål er at fastholde fokus på pædagogikken i forbindelse med både arbejde og ansøgningsprocedure, fokuserer et andet tiltag på, at institutionens egne pædagoger skal arbejde med nogle af de belastede børn, fremfor at en støttepædagog udefra gør det.



Tanken bag denne programteori er, at såfremt institutionernes egne pædagoger får rum og plads til at arbejde med et belastet barn, vil dette på flere planer medføre en mere udbytterig indsats for både barn og personale. Indsatsen overfor barnet bliver mere intens grundet mindre fravær, medarbejderne bliver mere tilfredse fordi de får tid til at fordybe sig i arbejdet med barnet, fremfor at skulle rumme barnet som en ekstra 'byrde' ved siden af de øvrige børn på stuen, og situationer, hvor et barn efter et støttepædagogforløb står 'alene' tilbage uden den støttepædagog, de har knyttet sig nært til, minimeres. Sidstnævnte da støttepædagoger og pædagoger i løbet af forløbet søger at samarbejde omkring barnet, således at barnet knytter flere betydelige voksenrelationer og altså ikke kun til den støttepædagog, der efter endt indsats igen forsvinder ud af barnets liv. Langtidsvirkningerne af denne praksis vil endvidere være, at der i institutionen oparbejdes viden blandt pædagogerne – erfaringer, som fremadrettet vil komme andre børn til gode, idet pædagogerne qua deres viden fra tidligere processer vil blive i stand til tidligere at spotte og igangsætte aktiviteter, der kan være medvirkende til, at et andet barns problemer tages i opløbet, hvorved kommende børn måske slet ikke får behov for kontakt med Relations- og Støtteteamet.

I relation til vigtigheden af institutionernes viden og deltagelse understreger lederen af Relations- og Støtteteamet: ”... det handler om at bruge de ressourcer, der kommer ind – bruge dem til at skabe den der positive spiral, så på et tidspunkt, er der ikke brug for os [Relations- og Støtteteamet red.] mere [...]. Hvis det kører længe nok, vil der bare være brug for ressourcer til de helt tunge, men for resten har vi skabt en løsning, før vi når hertil.” (Bilag D: 6) Målet med de

lokale løsninger som indsats samt dens effekter kan altså engang ude i fremtiden være, at institutionerne bliver langt mere selvkørende i forhold til gråzonebørnene – de børn der med lidt støtte sandsynligvis vil komme vel videre i livet uden yderligere problemer. Som lederen af Relations- og Støtteamet endvidere fortæller, så kan de lokale løsninger udmøntes på forskellig vis, men med det formål, at ”... *en af dem der har tilknytningen til barnet, kan få tid til i de svære situationer i løbet af dagen, at give det løft, [der er behov for]*” (Bilag D: 4)

Hvorvidt det faktum, at institutionens egne pædagoger i vid udstrækning løser opgaver med børn, der har særlige behov, reelt medfører mindre fravær i indsatsen, er ikke tilstrækkeligt belyst i dette speciale. Til gengæld fremgår det, hvordan fravær synes at påvirke den samlede indsats. En pædagog udtrykker det således: ”*Og så skal støttepædagogen til møde eller så skal... Altså der skal ikke ret meget fravær til, før man synes, at så bliver det ikke rigtigt til noget alligevel.*” (Bilag F: 4) Såfremt der er meget fravær i indsatsen, kan det altså medføre, at pædagogerne bliver demotiverede, idet der ikke hurtigt ses en effekt hos barnet.

I relation til hvorvidt de ekstra ressourcer, der følger med lokale løsninger, medfører oparbejdelse af viden hos pædagogerne, giver den indsamlede empiri et billede heraf. Således beskriver en institutionsleder, hvorledes lokale løsninger blandt andet kan frigive tid til, at pædagogerne kan fordybe sig i barnets problemstilling: ”... *det kan fx være, at vedkommende får tid til ½-1 time om ugen at sætte sig ned og lave materiale, undersøge, læse eller noget andet.*” (Bilag F: 4) Og den interviewede pædagog understreger, hvorledes pædagogerne profiterer af det tætte samarbejde med støttepædagogerne, idet hvert forløb inspirerer samt genererer ny viden og ideer (Bilag I: 2). Relateret til hvorledes kausalforhold kan påvises – jf. afsnit 2.3 underbygges ovenstående sammenhæng endvidere af en undersøgelse vedrørende gråzonebørn udført af BUPL i 2009. Her fremgår det, at 61 pct. af de adspurgte pædagoger i undersøgelsen angiver, at fraværet af ressourcer til gråzonebørnene har en negativ betydning for deres viden om, hvordan de kan støtte disse børn (Petersen 2009: 17, 22). Sammenhængen mellem lokale løsninger og vidensakkumulering synes altså ikke blot logisk – respondenterne i dette speciale angiver, hvorledes de høster gavn af det tætte samarbejde, mens BUPL’s undersøgelse tegner et billede af, at konsekvensen ved ikke at forankre indsatserne blandt institutionens faste personale kan være, at pædagogerne ikke føler sig rustet til at støtte det enkelte barn, når et barn viser tegn på at have særlige behov – en effekt der i yderste konsekvens kan betyde, at barnets problemer vokser og derved i sidste ende kræver en mere omfattende og langt dyrere indsats.

De sidste to effekter af denne programteoris intervention vægtes af flere respondenter meget højt. Således understreger begge interviewede støttepædagoger vigtigheden af samarbejdet mellem institutionens faste personale og støttepædagogen (Bilag H: 5, Bilag G: 2). Et godt samarbejde kan

nemlig udmønte sig i, at barnets primære pædagoger med god samvittighed kan planlægge aktiviteter sammen med barnet, mens støttepædagogen for en stund agerer stuepædagog. Derved vinder ikke blot personalet, men i høj grad også barnet, der efter endt indsats står tilbage med flere betydningsfulde relationer og ikke blot en meget nær social relation til den støttepædagog der nu skal forlade barnet. Om en konkret opgave fortæller en støttepædagog: ”... vi [fik] *det mixet ind i hinanden – hvem har hovedansvaret i dag? Det kunne godt være en stuepædagog, og så gik jeg ud og var stuepædagog. Så byttede vi på den måde, sådan at de her børn ikke havde en støttepædagog på ryggen, men at vi faktisk var fire betydningsfulde voksne på det her projekt.*” (Bilag G: 3f) Omend støttepædagogen angiver, at samarbejdet ikke altid lykkes, viser citatet, hvorledes sammenhængen mellem intervention og effekt finder sted i praksis – et billede de interviewede forældre understøtter, idet de begge beretter om, hvorledes der har været fokus på, at deres barn ikke kun skulle knytte tætte bånd til støttepædagogen men ligeledes til institutionens pædagoger. ”*Sebastian havde et meget tæt bånd til Marianne [hans støttepædagog red.], så det var meget vigtigt, at han også fik det bånd til de andre.*” (Bilag J: 6) At disse effekter netop hænger sammen med interventionen om lokale løsninger understreges af den interviewede pædagog, der fortæller, at det tidligere var et stort problem for et barn, når støttepædagogen forsvandt efter et intenst støtteforløb.

”... *de børn, der før i tiden fik støtte, de hang så fast i den her støttepædagog. Altså deres verden brød sammen, når hun ikke var der. De blev kede af det, de blev rastløse, og de fik også kammerater fordi de andre børn gerne ville ind sammen med hende, der var støttepædagog, fordi hun lavede nogle spændende ting. [...] de var jo pludselig meget gode venner med det barn, når hun [støttepædagogen red.] var der.*” (Bilag I: 2)

Opsummerende for denne programteori synes at være, at interventionen med de lokale løsninger medfører vidensakkumulering, tid til fordybelse, og forløb, hvor det pågældende barn knytter flere betydningsfulde relationer. Derimod synes sammenhængen til det mindskede fravær ikke at kunne bekræftes ud fra den indsamlede empiri. Samtidig synes et samlet faktum for disse programteoretiske sammenhænge at være, at de kun formodes gældende i en kontekst, hvor viljen til at yde en ekstra indsats i forvejen spirer. Den generative mekanisme i disse sammenhænge synes nemlig at være, pædagogernes og støttepædagogernes vilje til at tage en ekstra tørn. Som en støttepædagog ganske rammende beskriver situationen, hvor samarbejdet mellem støttepædagogen og pædagogen ikke fungerer: ”... *tit som støttepædagog, når man kommer, så kan man godt blive mødt med det der: 'Puha, det er godt du kommer. Det har godt nok været en slem formiddag – pyha.'* Og så får man kastet barnet i hænderne.” (Bilag G: 4) Derimod er oplevelsen anderledes, såfremt pædagog og støttepædagog i fællesskab har ansvar for barnets udvikling – et forløb, hvor støttepædagogen som vist indgår som stuepædagog, så barnets primære pædagoger får frigivet tid til at tage sig af barnet. I et konkret eksempel hvor den ene interviewede støttepædagog sammen

med pædagogerne i en institution havde tilrettelagt et forløb, fik det den betydning, at barnet ikke kun knyttede sig til sin støttepædagog, men i høj grad også til pædagogerne i institutionen. Samtidig betød det gode samarbejde, at den positive stemning var i top. Frem for at få kastet barnet i armene var overleveringen i stedet med fokus på den positive udvikling. ”Og pædagogen strålede jo også selv. [...] når vi arbejder på den måde, så føler pædagogen sig jo også betydningsfuld og tager større del i ansvaret for at finde den gode historie.” (Bilag G: 4)

Til trods for ovenstående påvisning af sammenhængen mellem X og Y er et gennemgående tema i interviewene, at sammenhængen er meget afhængig af den enkelte institutionsleders evne til at formidle vigtigheden af samarbejdet til sine medarbejdere. ”... der er stor forskel på institutionerne. Nogle institutioner er længere fremme i arbejdet med at få det her implementeret, for det er ikke noget man bare gør.” (Bilag G: 4) Dette faktum hænger ganske godt sammen med ovenstående kontekstovervejelser, idet det der ved X synes at fremkalde Y, er samarbejde.

KAPITEL 9: PROCES

Tiltagene inden for den processuelle ramme er alle interventioner, hvis formål er at udstikke rammerne for, hvorledes der i Rebild Kommune skal arbejdes ud fra et 360° syn på børn med særlige behov. Interventionerne i denne kategori omfatter således samlet tiltag, der støtter pædagogerne i at kunne handle hurtigere og bedre, samt tiltag, der støtter på forældreniveau idet forældrene skal imødekommes på deres stigende efterspørgsel på råd og vejledning i relation til opdragelsesmæssige spørgsmål – forældrene skal så at sige guides i deres forældreskab.

9.1 Helhedsorienteret fokus

Som et grundlæggende udgangspunkt for arbejdet med et barn med særlige behov, vægtes det i daginstitutionerne samt hos Relations- og Støtteteamet højt, at forældrene inddrages i hele processen. Dette idet det forventes, at forældrene gennem information bliver aktive medspillere, der kan videreføre arbejdet i daginstitutionen til hjemmefronten. Den første programteori omhandlende et helhedsorienteret fokus ser derfor således ud:

Forældreinddragelse i beslutninger vedr. fx observationer

De er informerede og bliver derved medspillere i processen

Ret basalt bygger sammenhængen på, at information fører til tryghed og et positivt samarbejde. Denne sammenhæng er velkendt fra mange forskellige situationer i alle dele af samfundet, og en

støttepædagog beskriver ganske rammende mekanismen i dette citat: *”... i det øjeblik at forældrene er med, bliver orienteret og er medbestemmende, så udviser de mere tillid og er mere åbne. Man kommer længere omkring et barn og får afhjulpet de situationer, der kan være.”* (Bilag H: 2) Den generative mekanisme i denne programteori kan således beskrives som tryghed, tillid og forståelse, og det må derfor formodes, at linket mellem oplysning og medindflydelse samt aktive medspillere kun eksisterer, såfremt det rent faktisk lykkes at skabe en form for tryghed og tillid i forbindelsen. Som en støttepædagog endvidere fortæller, så er der nemlig situationer hvor forældre og støttepædagog/pædagog ikke lige matcher hinanden, men selv i disse situationer medfører åbenheden, at en dør for samarbejde åbnes (Bilag H: 2).

Ifølge respondenterne handler et velfungerende samarbejde dog ikke blot om, hvorvidt forældre og støttepædagog/pædagoger matcher hinanden – samarbejdet er afgørende for barnets udvikling, og for den proces der skal iværksættes. En støttepædagog oplever således, hvorledes nogle ting ligefrem kan *”... ændres for et barn, bare ved at forældrene er involveret. Det giver måske ligefrem en mulighed for nogle steder, at forældrene kommer mere på banen, end hvad de ellers ville.”* (Bilag H: 6) Et synspunkt der bakkes op af en anden støttepædagog:

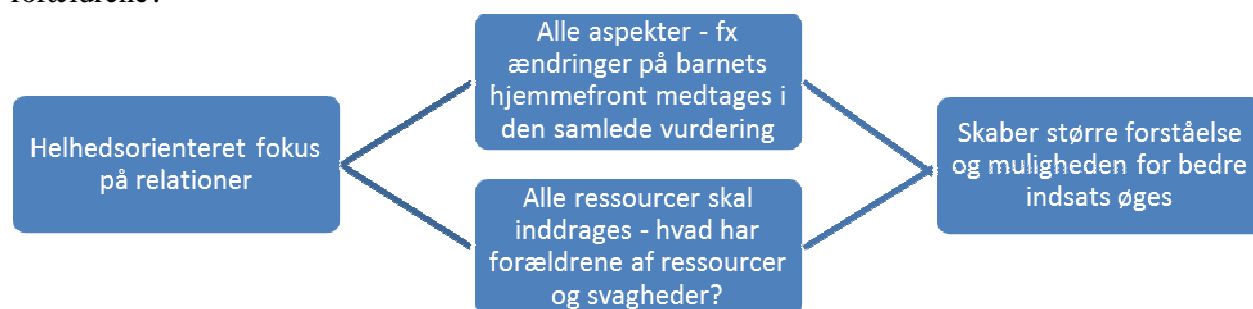
”... det er rigtig rigtig vigtigt, at forældrene ved, hvad det er der foregår med deres barn, og jeg synes også, at når vi ligesom lytter til, hvad de har at fortælle om deres eget barn – som jo faktisk kan være en helt anden historie, end det der opleves i institutionen – og vi tager det alvorligt, så føler jeg også, at de her forældre har mere lyst til at samarbejde, om det barnet så skal have hjælp til i institutionen. For det behøver jo ikke at være et problem hjemme. Det kommer an på hvad det er vi snakker om. Men jeg synes, at forsvaret fra forældrene med pædagoger og psykologer og kloge mennesker – det forsvar bliver helt sikkert mindre, når de selv får lov til at komme på banen og bidrage med, hvad de faktisk mener og ser omkring deres eget barn.” (Bilag G: 6)

Samarbejdet handler altså om at lytte til forældrenes erfaringer – forældre der alt andet lige må betragtes som indehavere af eksklusiv viden om deres barn, og som derved kan bidrage med viden på baggrund af hvilken, der kan træffes kvalificerede beslutninger om det forløb, der skal iværksættes. Samtidig må samarbejdet anses som en vigtig nøgle i forhold til den opbakning interventionerne møder på barnets hjemmefront. Selvom familien ikke automatisk bliver aktive medspillere på baggrund af et velfungerende samarbejde, må det alt andet lige antages, at et velfungerende samarbejde medfører større opbakning end ved et neutralt eller ikke eksisterende samarbejde. I dette perspektiv synes det relevant, at arbejde ud fra denne programteori, og en støttepædagog vurderer samtidig, at denne tidlige kontakt til og inddragelse af forældrene, er noget Relations- og Støtteteamet har fået større fokus på, og er blevet bedre til med tiden. *”... jeg vil sige, at jeg snakker endnu mere med forældrene nu, end jeg gjorde før. De kommer tidligere på*

banen, og jeg skal ikke ind og slukke den der forsvars-et-eller-andet. Det er tidligere nu, hvor barrieren måske ikke er blevet så stor, fordi de er med fra starten af.” (Bilag G: 6)

Mens det således er fagpersonalets oplevelse, at sammenhængen mellem X og Y er yderst nærværende og relevant, er et andet spørgsmål, hvorvidt programteorien er implementeret. Mens den ene forældre beretter om et fantastisk samarbejde, hvor den meget tidlige opmærksomhed på hendes søn har betydet, at yderligere tiltag med stor sandsynlighed ikke bliver nødvendigt (Bilag K: 2), har den anden forældre oplevet, at der uden varsel pludselig dumpede en redegørelse ind af brevsprækken vedrørende hendes søn – en oplevelse, der fik hende til at føle, at systemet var gået bag hendes ryg (Bilag J: 2). Denne skæve start til trods er hun dog fuldt ud tilfreds med det øvrige forløb, hvor også hun har oplevet at have en velfungerende dialog med både institution og støttepædagog. ”Jeg synes, at de har været rigtig gode til at informere os. Vi har været med hele vejen, og hvis der har været noget, så kommer de altid.” (Bilag J: 3)

Ovenstående betragtninger leder direkte videre til et andet element i den helhedsorienterede indsats, der omhandler, at synet på barnets relationer skal være helhedsorienteret. Denne programteori bygger derfor på, at såfremt alle aspekter vedrørende et barns begyndende problematiske adfærd inddrages i vurderingen af problematikken, vil det skabe større forståelse, hvorved den indsats, der iværksættes, rammer mere præcist. Ligeledes skal helhedssynet omfatte ressourcer hos både barnet og barnets omgivelser – hvilke ressourcer og barrierer har eksempelvis forældrene?



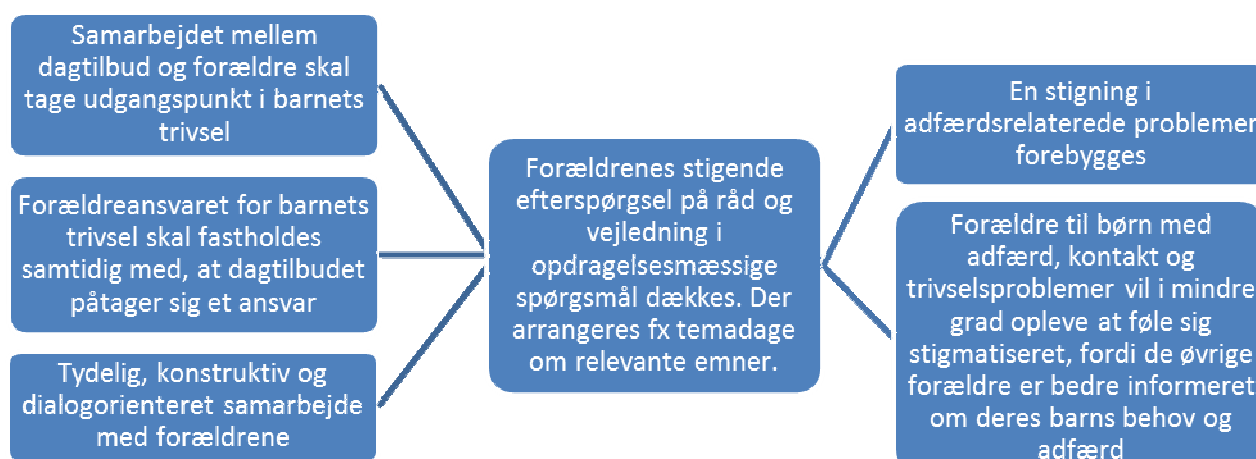
I relation til dette tiltag har Relations- og Støtteteamet blandt andet søgt at implementere helhedssynet i de skemaer, som forældrene skal forholde sig til og evt. udfylde. ”... [de skal gøres] meget mere runde, cirkulære og udfordrende i forhold til at drage børnenes relationer ind – også i forhold til forældrene. Så beder vi dem om også at kigge på sig selv: ’Hvad har I af ressourcer – hvad har I af svagheder?’” (Bilag D: 1) De ressourcer eller svagheder, som forældrene besidder, skal altså indgå aktivt i barnets forløb, ligesom det vægtes højt, at der skabes forståelser ud over, hvad der umiddelbart kan iagttages. ”... [vi skal] gå til forældrene og dele vores bekymring. Snakke sammen med dem omkring hvad det er. Hvad sker der nu her? Og nogle gange så har de måske en naturlig forklaring på, at de måske skændes lidt meget hjemme for tiden, far har mistet

arbejdet eller bedstemor er syg eller. [...] Der er tit mange ting, og så siger man okay – det er det. Det er godt at vide.” (Bilag I: 3) Det umiddelbart skjulte kan altså føje nye brikker til forståelsen af barnets adfærd samt belyse nye mulige veje ved at inddrage de ressourcer og barrierer, der måtte være i den pågældende case.

Begge interviewede forældre bekræfter gennem deres fortællinger sammenhængen i ovenstående programteori, hvis generative mekanisme kan beskrives som viden og information. Således fortæller den ene forældre, hvorledes hendes søns taleproblemer og dermed følgende adfærds- og kontaktvanskeligheder blev afhjulpet, i en proces hvor en støttepædagog guidede og støttede hendes søn i børnehaven, mens de på hjemmefronten blev opmærksomme på at sætte ord på alle ting, handlinger og følelser (Bilag J: 3). På samme måde blev den anden forældre gennem en enkelt supervisionssamtale med en psykolog opmærksom på, hvorledes hendes søn havde brug for faste rammer og få valgmuligheder (Bilag K: 2) – relativt simple værktøjer som familierne selv kunne implementere, men samtidig værktøjer, som familierne ikke selv var opmærksomme på. Herved tegnes et billede af en sammenhæng mellem X og Y. Hvis ikke der er fokus på barnets relationer, kan der heller ikke trækkes på relationernes kræfter, hvorfor en indsats uden fokus på relationerne let kan blive en indsats, hvor der primært arbejdes med barnet de timer, hvor barnet opholder sig i institutionen.

9.2 Forældrene skal guides i deres forældreskab

Denne programteori bygger videre på det i afsnit 9.1 beskrevne velfungerende samarbejde samt på antagelsen om, at såfremt forældrenes stigende efterspørgsel på råd og vejledning i opdragelsesmæssige spørgsmål imødekommes, vil det medføre, at en stigning i adfærdsrelaterede problemer forebygges. Samtidig vil oplysning til den brede forældregruppe om specifikke adfærdsrelaterede problemer/diagnoser medføre, at forældre til børn med adfærd, kontakt og trivselsproblemer i mindre grad vil føle sig stigmatiseret, idet de øvrige forældre er velinformeret om deres barns adfærd og behov.



Tankerne bag denne sammenhæng, hvis generative mekanisme kan beskrives som information og ansvar, understøttes, sammen med de i afsnit 9.1 beskrevne mekanismer, af en større national undersøgelse vedrørende socialt udsatte børn i dagtilbud. I denne hedder det, at målet er:

”... at udvikle forældresamarbejdet gennem styrkelse af kommunikation og de kulturelle relationer mellem de ressourcetsvage forældre og pædagogerne til gavn for de udsatte børn. Det udspringer af ideen om, at en styrket dialog og forståelse mellem forældre og pædagoger vil komme de udsatte børn til gode. Der arbejdes med forældreinddragelse bl.a. for at skabe en større fælles forståelse over for barnets trivsel, sætte fokus på de forskellige forældres ressourcer og styrke personalets og forældrene gensidige indsigt og forståelse af hinandens hverdag.”
(Mehlbye 2009: 56)

Samtidig understreges det i undersøgelsen, at forældrene ofte ikke ved meget om selve indsatsen over for deres barn, og at forældrene derfor må have større indsigt i dagtilbuddets intentioner med deres indsats. Forældrene skal være med til at sætte mål for den indsats og støtte deres barn har brug for, da forældrenes adfærd overfor deres børn kun kan ændres, såfremt de har indsigt i målet med indsatsen (Mehlbye 2009: 14). Kommunerne prioriterer derfor i høj grad indsatsen overfor forældrene, ligesom undersøgelsen viser, at de professionelle i kommunerne har stor tillid til effekten af familieinddragelse og familieorienterede indsats (Mehlbye 2009: 9). Prioriteringen af forældreindsatsen understøttes af den interviewede pædagog, der beskriver, hvorledes hun i sit daglige pædagogiske arbejde bruger enormt meget tid og energi på at guide forældrene i deres forældreskab – dette om eksempelvis sprog, sengetider og spisesituationer mv. (Bilag I: 4). Hun oplever en stigende efterspørgsel på vejledning blandt forældrene, og hun prioriterer de mange snakke for børnenes skyld. Som hun siger: *”... hvis han først sover kl. 23 om aftenen og han er oppe kl. 7 næste morgen, og man er 4 år, så hænger verden altså ikke sammen. Så kan jeg godt forstå, at han har mange konflikter i løbet af dagen.”* (Bilag I: 6) Derfor giver det for hende rigtig god mening at prioritere vejledningen, om end hun sjældent føler, at der er tid til det i dagligdagen. Det er noget man skal tage sig tid til, som hun siger.

I ovenstående programteori indgår information som illustreret på to plan – overfor den enkelte familie og overfor institutionens samlede forældregruppe. Ingen af de interviewede mødre har oplevet, at der i deres institutioner har været arrangeret temaarrangementer af denne slags (Bilag J: 6, Bilag K: 6). Det samme billede tegner den interviewede pædagog, der til gengæld fortæller, hvorledes de i hendes institution søger at få hele børnegruppen til at fungere ved at knytte bånd mellem børnene udenfor institutionen. *”Vi vil gerne have, at forældrene ikke kun ser på deres eget barn, men på hele gruppen.”* (Bilag I: 6) Gennem lobbyarbejde søger pædagogerne i institutionen på denne måde på at få inkluderet alle børn i institutionen – eksempelvis også de børn, der har ry

for at slå. Ved at knytte bånd på tværs skabes der forståelse – altså samme mekanisme som ved de i programteorien nævnte forældrearrangementer.

Ovenstående tegner et billede af en programteori, hvis substans forekommer logisk og ligger i nær forbindelse til programteoriene i afsnit 9.1. Sammenhængen mellem X og Y synes tilstedeværende ikke mindst fordi den underbygges af den nationale undersøgelse vedrørende udsatte børn i dagtilbud. Samtidig forekommer programteorien dog ikke helt implementeret idet hverken forældre eller personale har oplevet temamøder ligesom den interviewede pædagog påpeger manglende tid til at tilgodese den stigende informationsefterspørgsel, hvorfor der er risiko for, at overleveringen af information afhænger af den enkelte pædagoys lyst og overskud til at bruge tid herpå.

9.3 Tidlig indsats - hurtig respons

Denne indsats omhandler ifølge respondenternes udsagn, et af hovedelementerne i 'Rebuild-modellen'. Tankegangen bag denne programteori er relativt simpel – tidlige ansøgninger fører til tidlig indsats, og tidlig indsats af en hvilken som helst art betyder, at de problemer der skal tages hånd om, er af relativt håndterbar størrelse, hvorved de økonomiske omkostninger alt i alt også bliver mindre.



Jf. afsnit 2.3 kan fire metodiske betingelser anvendes til at konstruere slutninger vedrørende kausalsammenhænge. I dette lys synes ovenstående kausale sammenhæng ganske stærk, idet X forekommer før Y, X og Y optræder sammen og sammenhængen kan både underbygges teoretisk samt efterprøves empirisk.

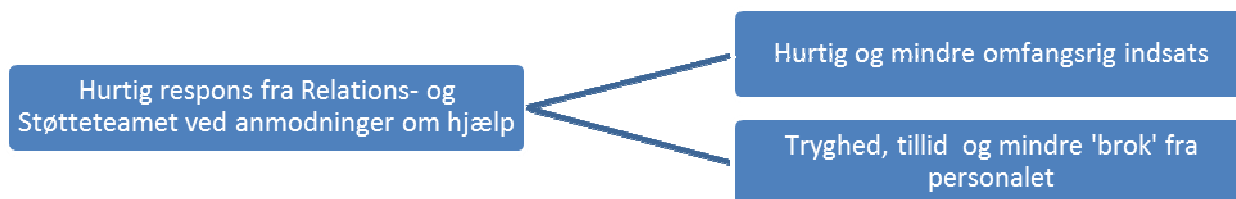
I relation til den teoretiske forklaring så viser forskning, at forebyggelse og tidlig opsporing af udsatte børn har en stor effekt. *"Jo tidligere man sætter ind, jo større er chancen for, at problemet aldrig vokser sig rigtigt stort. Sætter man ikke ind, er der derimod stor risiko for, at det siden bliver nødvendigt med en socialpædagogisk indsats."* (Mehlbye i Fenger-Grøndahl 2011: 16) Og *"... alle undersøgelser viser, at en sen indsats er mindre effektiv og langt dyrere end forebyggende og tidlige indsatser."* (Mehlbye i Fenger-Grøndahl 2011: 19) En del af den forskning, der

underbygger ovenstående, er hjerneforskningen, der har dokumenteret, at intelligens og hjernens udvikling starter meget tidligt. Hjernen er let påvirkelig af, hvor meget den stimuleres, og hjernescanninger af forsømte børn viser, at deres hjerner er mindre udviklede end andre børns hjerner. På den baggrund udtaler Anders Holm, der er professor i social arv: ”... *det er vigtigt, at indsatsen sker så tidligt som muligt – har barnet først nået skolealderen, er det ofte for sent, for der er hjernen allerede fysisk mærket af den manglende udvikling.*” (Holm i Weirsøe 2011: 13) Pointen heri matcher tankerne bag det ekstra fokus på tidlige ansøgninger i Rebild Kommune ganske godt. I 2007 lå det gennemsnitlige ansøgningstidspunkt på 5 år (Bilag B: 2) – en alder der ifølge lederen af Relations- og Støtteteamet nemt forklares ved, at det er der, hvor børnehaverne traditionelt laver skoleparathedundersøgelser, hvorfor det ofte også først er her, pædagogerne får øjnene op for et barns behov, hvorefter et større forløb iværksættes (Bilag D: 3). Denne procedure har man i Rebild ønsket at gøre op med – en beslutning der altså ligger fint i tråd med forskningen. Faktisk er den tidlige indsats så vigtig, at Socialministeriet har besluttet at finansiere VIDA-projektet, som er ledet af DPU på Aarhus Universitet. VIDA er et omfattende dansk effektstudie, der søger at skabe viden om, hvad der virker i indsatsen over for socialt udsatte børn og ikke mindst, hvordan det pædagogiske arbejde i institutionen kan ændres (Weirsøe 2011: 13f).

Mens ovenstående skitserer den teoretiske underbygning af programteorien, understøttes den empirisk af respondenternes udsagn samt tal fra Relations- og Støtteteamet, der viser, at gennemsnitsalderen ved ansøgningstidspunktet i juli 2010 var nedbragt til 4 år 1 mdr. – et fald på 11 mdr. på blot 3 år. I relation til hvorvidt resultaterne Y reelt set er en effekt af indsatsen X, er der naturligvis ingen tvivl om, at tidlige observationer ikke gør det alene. Ovenstående programteori må derfor ses i lyset af konteksten hvori mange andre tiltag understøtter indholdet i den tidlige indsats. Den tidlige indsats kan altså anskues som en vigtig ydre processuel ramme, mens mange af de andre tiltag udgør indholdet i den tidlige indsats. I denne sammenhæng er det endvidere interessant, at erfaring, ifølge leder af Center for Inklusion og Diversitet; Bent Madsen, viser, at det normalvist tager 2-4 år fra en institution/afdeling tilegner sig et nyt pædagogisk perspektiv, til det slår igennem som en ændring af den daglige praksis (Haugaard 2011: 7). Den stærke sammenhæng i denne programteori kan således anskues som et billede på, at den samlede indsats og måske i særdeleshed målet om tidlige ansøgninger, har båret frugt. I hvert fald er ingen af de interviewede forældre i tvivl om, at den tidlige indsats netop har været afgørende for, at deres sønners problemer ikke har udviklet sig yderligere (Bilag J: 4, Bilag K: 3).

Mens det ene element i Relations- og Støtteteamets arbejde således er et mål om tidlig indsats på baggrund af tidlige observationer, er et andet element i arbejdet responstiden – altså tiden fra teamet modtager en henvendelse, til der rent faktisk igangsættes en indsats. Tankerne bag denne

programteori er altså, at hurtig respons fører til mindre omfangsrige indsatser samt større tryghed og tillid hos personalet, fordi de kan forvente at blive taget alvorligt på deres bekymring.



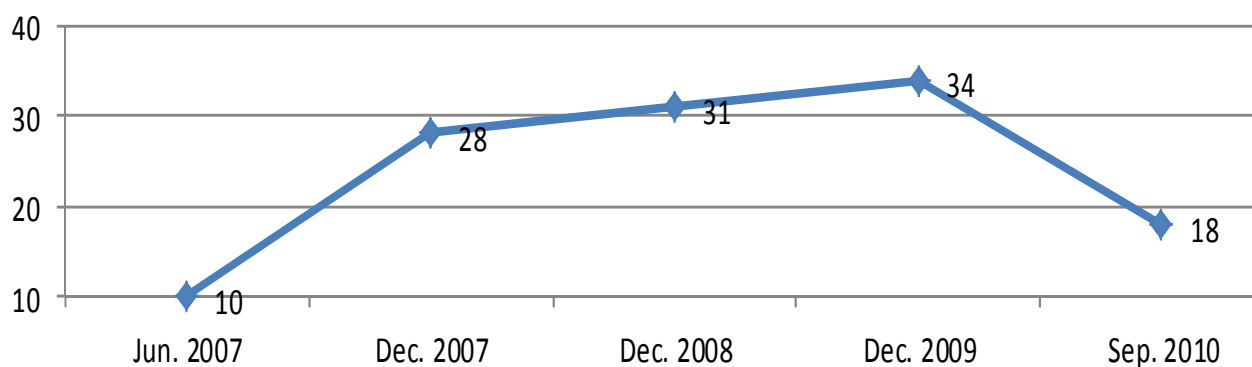
Mens første del af denne programteori synes belyst i ovenstående, underbygges linket mellem hurtig respons samt tryghed, tillid og mindre 'brok' af flere respondenter. Blandt andet fortæller både en institutionsleder samt lederen af Relations- og Støtteteamet, hvorledes de regninger, der i dag udskrives på støttetimer til Relations- og Støtteteamet, er reelle, hvilket de ikke var før i tiden. *"Jeg kunne jo aldrig drømme om at holde på timer. Hvis jeg tænker, at det virker, så vil jeg jo gå tilbage og sige: 'Okay Gunnar, det kan godt være, at vi aftalte, at det her det var et halvt år, men nu er der gået fire måneder, og jeg synes altså at det virker, så du må egentligt godt få det tilbage'."* (Bilag E: 10) At institutionerne i dag kun gør krav på, hvad der retmæssigt tilkommer dem af støttetimer, er et meget skarpt billede på, hvorledes den hurtige respons fra Relations- og Støtteteamet reelt har medført så stor tryghed, og ikke mindst tillid til at institutionerne også fremadrettet vil blive imødekommet på deres ansøgninger, at de gerne giver penge tilbage til fælleskassen. *"... jeg har det sådan, at det må være gensidigt, hvis det skal have en ide ikke."* (Bilag E: 10)

Denne tro på, at institutionerne nok skal modtage støtte til et barn med særlige behov, når de søger, står i skarp kontrast til resultaterne af BUPL's undersøgelse af vilkårene i de almene daginstitutioner for arbejdet med børn og unge, der har særlige behov (Petersen 2009). Denne undersøgelse viser, at 80 pct. af førskoleinstitutionerne i undersøgelsen finder, at det er besværligt eller overvejende besværligt at få tildelt ekstra ressourcer (Petersen 2009: 19). Et faktum der blandt andet skyldes krævende og besværlige sagsgange, der virker præventivt på institutionernes motivation til at søge, men også at institutionerne grundet kommunernes trange økonomi har fået så mange afslag, at de efterhånden finder det nytteløst at søge. Pædagogerne har så at sige mistet modet i forhold til at udarbejde ansøgningsskrivelser med henvisning til, at når de alligevel ikke får noget ud af det, er den tid der bruges på selve ansøgningen blot tid, der tages fra alle børnene i institutionen (Petersen 2009: 5, 21).

På baggrund af dette tegner der sig derfor et billede af en sammenhæng mellem X og Y. Hurtig respons fra Relations- og Støtteteamet skaber naturligvis ikke egenhændigt tryghed og tillid, men den sikkerhed, institutionerne oplever på baggrund af teamets praksis, er med til at generere en tro

på systemet. En tro der opmuntrer institutionerne og pædagogerne til at være opmærksomme på de børn, der udviser tegn på at have behov for ekstra støtte, en tro der opmuntrer dem til at handle derpå i forventningen om, at de bliver mødt på deres bekymring.

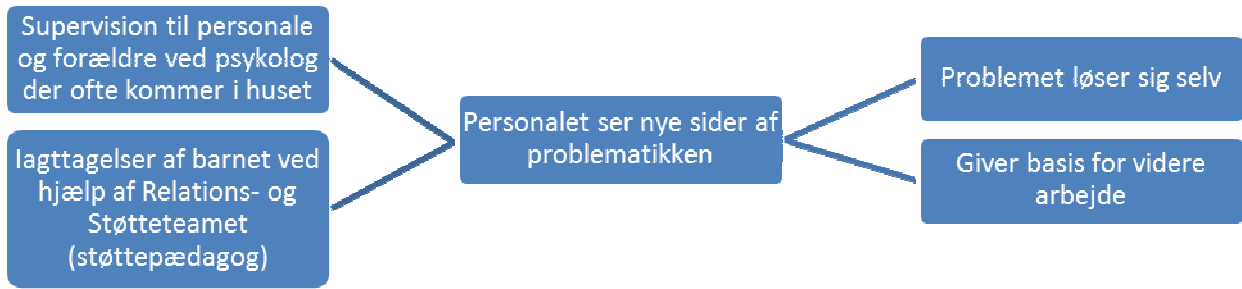
At institutionerne i Rebild Kommune med den ændrede praksis fra kommunesammenlægningen i 2007 og fremefter begyndte at udarbejde flere ansøgninger, ses blandt andet af denne figur:



Ifølge leder af Relations- og Støtteteamet skal den store stigning i antallet af ansøgninger netop ses i lyset af ønsket om at skabe øget opmærksomhed omkring alle børn med afvigende normaladfærd (Bilag D: 5). Denne proces med at skabe opmærksomhed omkring og overblik over de børn, der fremtidigt potentielt kunne få brug for støtte synes ifølge Indenrigs- og Sundhedsministeriets nyligt gennemførte forskningsprojekt *Socialt udsatte børn i dagtilbud – indsats og effekt* (Mehlbye 2009), som en rigtig god ide. En af konklusionerne er nemlig, at mange midler rundt omkring i kommunerne går til 'brandslukning', fordi kommunerne mangler overblik over, hvor mange børn der har brug for hjælp samt hvilken hjælp – altså over ressourcebehovet (Mehlbye 2009: 13). I relation hertil er det tankevækkende, at Rebild Kommune for fjerde år i træk har overskud på denne del af det sociale budget, hvorved et fokus på tidlige ansøgninger og hurtig respons synes at være et godt bud på, hvorledes børns problemer kan tages i opløbet. En støttepædagog beskriver i relation hertil, hvordan hun oplever en nyfunden optimisme hos pædagogerne (Bilag H: 2), mens en pædagog måske ganske rammende udtaler: *"Det hjælper faktisk, at der er nogen, der tager os alvorligt."* (Bilag I: 5)

9.4 Åbenhed

Et fjerde bidrag til kontekstindsatsen illustreres i denne programteori, der viser kommunens forestillinger om, hvorledes åben kontakt mellem fagprofessionerne – blandt andet i form af supervision og iagttagelser, medfører, at personalet ser nye sider af problemstillingen, hvorved problemet enten løser sig selv på baggrund af den øgede opmærksomhed eller giver basis for et videre arbejde.



Umiddelbart kan mekanismerne i denne model synes basale. Konstruktionen med supervisions-samtaler er kendt i mange kommuner landet over, men hvad der måske adskiller brugen af supervision i Rebild Kommune er, at indsatsen indgår som et meget bevidst led i kommunens mål om tidlig indsats. Samtidig er det et led, der ofte indgår, før der overhovedet tages kontakt til Relations- og Støtteteamet – et faktum der ifølge institutionslederne netop hænger sammen med den tankemæssige ændring, der siden sammenlægningen er foregået i kommunen. En tankemæssig ændring hvis omfang ganske klart kommer til udtryk i dette citat:

”Altså det er lige før, at man slet ikke kan tænke mere, det som vi tænkte engang. Det er egentligt lidt skræmmende, at man på så kort tid, kan synes, at noget i den grad kan være forkert. Man kan blive sådan helt og tænke åh nej, det her du gjort i årevis og arbejdet på den måde, og det kommer du jo ingen steder med.” (Bilag E: 3)

Udtalelsen falder i relation til institutionernes ændrede børnesyn – et syn, hvor fokus i høj grad er på konstant at finde det positive ved barnet, fremfor at fokusere på alt det barnet ikke kan. Pointen er, at der altid er nogle situationer, hvor barnet fungerer godt, og det er disse situationer, der skal tages udgangspunkt i, i samværet med det pågældende barn. Samtidig handler den tankemæssige ændring om, at barnets relationer skal lære at flytte fokus fra barnet til sig selv. Barnets relationer skal så at sige vende blikket indad og stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt deres egen relation til barnet påvirker barnet. *”... det, det handler om er, at barnet ikke selv føler, at det er et problem, fordi vi jo netop prøver at flytte problemet væk fra barnet, så barnet ikke selv oplever: ’Jeg dur ikke til noget, jeg kan ikke noget’ [...], og det i sig selv tænker jeg, gør det meget nemmere for barnet at udvikle sig.” (Bilag G: 6)*

Det ændrede syn på barnet sammenholdt med brugen af supervisionssamtaler synes at skitsere et billede af en stærk sammenhæng mellem X og Y. Supervisionssamtalerne skal netop bruges til at finde og få vendt fastlåste situationer, så både pædagoger og forældre får et nyt syn på barnets reaktionsmønster og nye redskaber at møde barnet med – et mål der indfries idet både pædagoger og forældre rent faktisk oplever denne effekt. Således udtaler den ene forældre om det forløb, hvor hun i relation til sønnens adfærd deltog i en supervisionssamtale sammen med sønnens primære

pædagog: ”*Han fik det egentlig sådan meget ned på jorden [...] og bottomline det var ligesom at vi skulle prøve at give ham nogle lidt mere faste rammer.*” (Bilag K: 1)

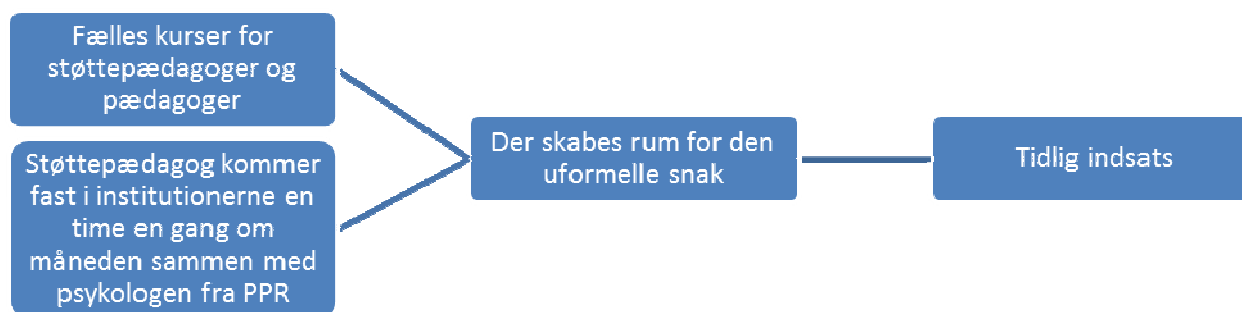
Mens konstruktionen med supervisionssamtaler er kendt i mange kommuner landet over, men med et meget målrettet fokus i Rebild Kommune, tilskriver både en pædagog og en daginstitutionsleder modellen med iagttagelser af et barn⁴, som en model lederen af Relations- og Støtteamet har skabt – en model alle har skullet vænne sig til. ”... *det der omkring iagttagelse, og det, at der kommer en ud – det er Gunnars måde at tænke det ind på, og måske vi i starten tænkte: 'Hvad er nu det for noget, og kan det nu gå?'*” (Bilag E: 12) Samtidig påpeges det, at sammenhængen mellem X og Y kun synes at eksistere i en kontekst, hvor personalet netop er indstillet herpå, idet det kræver meget af en personalegruppe at åbne op for, at fremmede øjne skal vurdere deres arbejde og samvær med det pågældende barn. ”*Du udstiller jo dig selv – det skal du turde, og jeg tror, at det kun kan ske, når man har en personalegruppe, der kan se formålet med det ...*” (Bilag E: 13) At samarbejdet, mellem støttepædagogerne der iagttager barn og pædagog, synes at fungere relativt gnidningsfrit, skyldes til dels, at de to faggrupper med tiden har lært hinanden rigtig godt at kende (jf. afsnit 9.5), men også, at der er en forståelse af, at det hele tiden handler om at skabe løsninger for barnet. Som en støttepædagog siger, så har hun derfor et meget stort fokus på barnet, når hun laver iagttagelser af et barn, der efterfølgende munder ud i nogle spørgsmål til pædagoger og forældre. ”*Jeg har meget fokus på barnet, for jeg tænker på, at man skal passe på når man iagttager, at man ikke dunker pædagogerne oveni hovedet, for det er ikke det, der er meningen.*” (Bilag G: 3)

Supervision og iagttagelser som indsats synes således at medføre den åbenhed, der i Rebild betyder, at de implicerede parter får nye øjne på den måske fastlåste situation eller eskalerende problematik. Herved synes forbindelsen at være eftervist empirisk. Samtidig er det klart, at X må optræde før Y, samt at X og Y altid optræder sammen. Sidstnævnte idet det er svært at forestille sig, at der kan skabes løsninger, hvis ikke der er en eller anden form for åbenhed – en åbenhed der netop synes at være den generative mekanisme i kausalsammenhængen. Slutteligt understøttes sammenhængen endvidere af Mehlbye, der understreger vigtigheden af, at der med jævne mellemrum kommer andre blikke på situationen end pædagogernes egne. ”*Efter tre år vil pædagogerne ofte have udviklet et fastlåst blik på bestemte børn eller på børnegruppen som helhed, og her kan supervision og input udefra være nødvendige for at give alternative fortolkninger. Derfor er det vigtigt med et tværfagligt samarbejde.*” (Fenger-Grøndahl 2011: 19)

⁴ En iagttagelse betyder, at en støttepædagog kommer ud i institutionen med henblik på at iagttage barnet, dets relationer og omgangsform. Støttepædagogen kommer omkring fire gange i løbet af en uge – dette på forskellige tider af dagen. På baggrund af sin iagttagelse stiller støttepædagogen dernæst nogle spørgsmål til daginstitution og forældre, som måske kan åbne deres øjne for nye sider af barnets problematik.

9.5 Den uformelle kontakt

”Der er behov for fælles handleplanlægning og for at mødes på tværs af fag. Den tidlige indsats kræver tværfagligt samarbejde.” (Mehlbye 2009: 13) Således lyder en af konklusionerne i Indenrigs- og Socialministeriets landsdækkende undersøgelse vedrørende udsatte børn i dagtilbud, og dette er netop, hvad sidste programteori indenfor proceskategorien omhandler. Forestillingerne her er, at uformel kontakt fagprofessionerne i mellem og dermed bedre kendskab til hinandens kompetencer, kontekst mv., vil skabe et rum for uformel snak, der slutteligt kan være afgørende for, hvorvidt der igangsættes tidlig indsats. Dette ud fra devisen om at såfremt man kender hinanden og har hyppig uformel kontakt, vil det være mere nærliggende for pædagogerne lige kort at ringe til en af støttepædagogerne med et lille spørgsmål, mens barnets problematiske udvikling endnu er på et stadie, hvor anden intervention slet ikke er på tale.



Om virkningen af de fælles kurser fortæller en støttepædagog, at samarbejdet fungerer langt bedre, når man har et fælles vidensgrundlag at arbejde ud fra (Bilag G: 2, 4), mens den interviewede pædagog oplever, at det lille spørgsmål bliver langt lettere at stille, netop fordi man har et ansigt på personen i den anden ende af røret, og derfor præcist ved, hvem man kan henvende sig til. ”Jeg har lige været på diplomkursus, og der var også nogle af støttepædagogerne. Det betyder, at man faktisk lærer nogle at kende. Man bliver god til lige at hive fat i dem [støttepædagogerne red.] eller Gunnar eller Nellie⁵, hvor man siger: ’Kan jeg lige få lov til at snakke med den eller den?’” (Bilag I: 3) Den regelmæssige og ikke mindst uformelle kontakt synes altså yderst betydningsfuld i forhold til at få taget småproblemer i opløbet – institutionerne samt Relations- og Støtteteamet er nemlig ikke længere fremmede overfor hinanden. Herved synes den generative mekanisme i sammenhængen at være tryghed – en tryghed, som lederen af Relations- og Støtteteamet har planer om at udvide ved fremtidigt at koble en støttepædagog på psykologens månedlige møder i institutionerne. ”Det giver mulighed for, at de kan sidde og snakke en time med personalet. Et barn der begynder at udvise en adfærd, men ikke rigtig noget alligevel – så kan personalet blive

⁵ Nellie Christensen er støttepædagog i Relations- og Støtteteamet. Jeg har undladt at indsætte dette som en ekstra kommentar i alle citaterne, da jeg finder, at dette fjerner fokus fra citaternes pointer. Samtidig finder jeg det relevant, at lade fremgå, hvorledes respondenterne internt omtaler hinanden ved fornavn, da det tegner et billede af, hvor relativt godt respondenterne kender hinanden internt – jf. afsnit 9.5

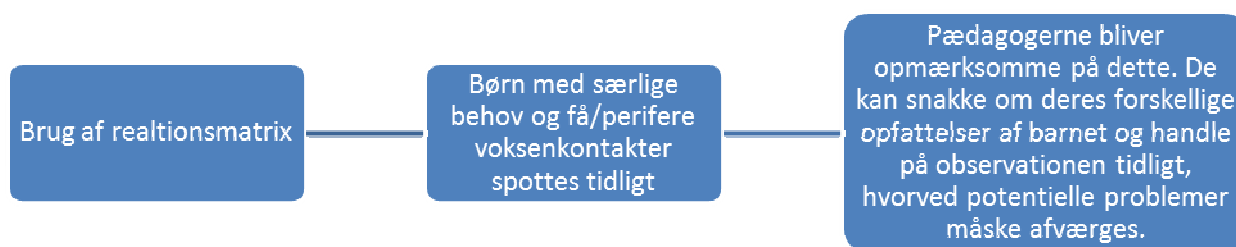
udfordret på, hvad det egentligt er, de selv gør.” (Bilag D: 8) En prioritering der set i lyset af effekterne og anden forskning synes ganske relevant.

KAPITEL 10: PÆDAGOGIK

Indsatserne i den pædagogiske kategori er indsatser, der tegner et billede af tankerne bag den pædagogiske praksis i kommunen. Som vist i de foregående kapitler er ønsket i høj grad at skabe mulighed for tidlige fund, tidlig indsats og kvalificeret hjælp til børnene.

10.1 Systematik fører til tidlige fund

Et af de pædagogiske redskaber, som frontpersonalet benytter i Rebild Kommune, er forskellige former for relationsmatrix – altså forskellige skemaer, der alle har til formål systematisk og kontinuerligt at gennemgå barnets relationer, hvorved børn med få eller perifere voksenkontakter spottes tidligt. Tanken er endvidere, at denne viden og opmærksomhed gør pædagogerne i stand til at handle på deres observationer, hvorved potentielle problemer afværges før de reelt opstår.



X kommer før Y, X og Y optræder sammen, og sammenhængen understøttes empirisk af respondenternes udsagn. Således fortæller en institutionsleder, hvorledes hendes personale hver anden måned skal vurdere deres relation til alle børnene ved hjælp af fire farver, der indikerer, hvorvidt deres kontakt til barnet er eksempelvis tæt eller perifer. Men markeringerne tegner ikke blot et visuelt billede – det skaber helt naturligt et rum for snak internt i personalegruppen, om de børn der mangler betydelige voksenrelationer – en snak der hjælper personalet til at få et nyt syn på de børn der skiller sig ud fra normalbilledet. Som institutionslederen endvidere fortæller, kan processen i sig selv også medføre forandringer. ”... *alene bevidstheden om det, det gør, at tingene de ændrer sig. Det er et arbejde, der foregår blandt pædagogerne. Det er uden at begynde at se på, om der er noget galt med barnet på en eller anden måde. Det er jo relationerne, det handler om.*” (Bilag F: 2) Lignende modeller bruges af støttepædagogerne, når de er ude i institutionerne og arbejde med et enkelt barn eller en børnegruppe. Her har de både fokus på barnets voksen-, børne- og familiære relationer og indplacerer således barnet i henholdsvis sikkerheds-, risiko- og

farezone (Bilag G: 9). ”Jeg tænker, at hvis man bruger sådan et skema her en gang om måneden, så har man ingen børn i farezonen. Det har man simpelthen ikke, fordi, hvis man kommer derud, så er man nødt til at være sit ansvar bevidst og få hentet barnet ind.” (Bilag G: 9)

Den generative mekanisme i ovenstående sammenhæng kan således siges at være opmærksomhed, og sammenhængen understøttes af Mehlbye, der i en artikel i et forskningstillæg i BUPL’s medlemsblad anbefaler, at institutionerne skaber strukturer, som gør det muligt for personalet at tale om alle børn med jævne mellemrum. Som Mehlbye endvidere udtaler, så bruger pædagogerne i forvejen megen tid på at tale om børnene, men såfremt man laver et system, der sikrer, at man taler om alle børnene i løbet af et kvartal, så bliver det dels normaliseret, at man drøfter de enkelte børn, dels sørger man for, at det ikke kun er de børn, der har de mest synlige og ’besværlige’ tegn på mistrivsel, der bliver drøftet (Mehlbye i Fenger-Grøndahl 2011: 19). I dette perspektiv synes indsatsen med relationsmatrix eller lignende processer altså yderst relevante at anvende, såfremt målet er at fange afvigende børn tidligt. ”Når medarbejdergruppen drøfter de enkelte børn og deres placering i børnegruppen, bliver det tydeligt, om nogle børn ’falder ud’ ...” (Fenger-Grøndahl 2011: 19)

Relateres denne indsats til konteksten, så synes det muligt at implementere denne form for kontrolsystemer i alle institutioner. Hvorvidt redskabet vil medføre samme effekt i andre institutioner er dog uvist, da sammenhængen er afhængig af pædagogernes lyst til at handle på deres fund. Såfremt der i andre institutioner ikke er samme iver efter at igangsætte en tidlig indsats vil effekten udeblive, men da det med meget stor sandsynlighed ikke kun er det pædagogiske personale i Rebild Kommune, der ønsker dette grundet deres faglighed, synes det nærliggende at overføre denne model til andre kontekster.

10.2 Bevidste aktiviteter og mål

Programteorien i dette afsnit omhandler kommunens forestillinger om, hvorledes den anvendte pædagogik, hvor der løbende holdes fokus på at opstille delmål for nogle børn i de fælles aktiviteter, forventes at kunne føre til inklusion af stort set alle børn – et mål der synes at stå højt på institutionsledernes ønskeliste i Rebild Kommune.

Når et projekt igangsættes for hele børnegruppen (fx læsning og fordybelse), skal der opstilles bevidste delmål for nogle børn (fx at være sammen med andre børn i rolig leg)

Inklusion af alle - også børn med fysiske og psykiske handicaps

Om brugen af delmål fortæller en pædagog, at de i hendes institution konstant opstiller delmål for alle børn – ikke kun for de børn der har særlige behov. Det er simpelthen deres måde at arbejde på, og sikre, at alle børn udvikler sig og udfordres på deres niveau. *”Ingen børn er jo ens, alle børn har hver deres små delmål. Der er måske en der bare skal sidde stille ved bordet og slå fire streger, og der er en der måske skal skrive sit navn.”* (Bilag I: 6) Samtidig tegner en støttepædagog et billede af, at de forskellige delmål ikke nødvendigvis nedskrives i fine handlingsplaner idet opstillingen af delmål er en arbejdsform, der kræver bevidst opmærksomhed fra fagpersonalets side, men som ellers meget gerne skal fungere som en kontinuerlig indarbejdet arbejdsform (Bilag G: 11). Som hun fortæller, så *”... handler det om at få barnet inkluderet så vidt muligt, ved at lave nogle små tricks ...”* (Bilag G: 11) Disse tricks kunne være noget så simpelt som at udskifte silkepapir med karton, når der skal klippes gækkebreve, for de børn hvis motorik er dårlig, eller at give et uroligt barn lov til at vente på en stol mens de andre står i kø til at slå katten af tøndem. Men de små tricks kræver ind i mellem, at pædagogerne hjælpes hertil. Idet de også skal have styr på selve aktiviteten og alle de øvrige børn, kræver det ind i mellem, at der er nogle ekstra øjne til at observere, hvor der kan laves forbedringer/delmål for enkelte børn, således at disse børn får maksimalt udbytte af den pågældende aktivitet uden at ’ødelægge’ aktiviteten for de øvrige børn (Bilag G: 10f).

Disse betragtninger på forholdet mellem X og Y understøttes ganske fint af dette citat: *”Det der med at lave sådan nogle delmål har vi nok altid gjort, men tanken om at alle kan inkluderes, og at vi kan have alle – den er faktisk ny.”* (Bilag I: 7) Selve pædagogikken med at opstille delmål er og skal altså blot være en del af den almene pædagogik, men koblingen til, at opstillingen af disse delmål kan føre til, at alle børn kan inkluderes i de almene institutioner, er ny.

På den baggrund synes sammenhængen mellem X og Y ikke at være lineær i den forstand, at såfremt der blot opstilles delmål, så kan alle børn inkluderes. Snarere skal forbindelsen ses i et lys af en overordnet velvilje til at rumme alle børn, og dette kan lade sig gøre, fordi institutionerne benytter sig af denne pædagogiske retning, men også fordi der kan indhentes hjælp fra Relations- og Støtte teamet til eksempelvis iagttagelser. Her får pædagogerne hjælp til at identificere, hvad det er i den pågældende sammenhæng, der går galt for et enkelt barn, ligesom de får ideer til, hvorledes situationen kan afhjælpes. At viljen til at gøre en forskel er en yderst nærværende medspiller i denne programteori understreges blandt andet af dette citat: *”Det kræver en lidt anden måde at arbejde på. Måske også ind i mellem nogle ekstra ressourcer, men det må man jo så arbejde på, så det kan lade sig gøre, at man kan have barnet.”* (Bilag E: 6) Den enkelte leders indstilling til børn med særlige behov er altså afgørende for, hvorvidt inklusionen lykkes. Således fortæller en institutionsleder, hvordan hun oplever, at hun ind i mellem må have is i maven, når hendes pædagoger føler, at deres hverdag ramler på en stue. *”[To børn] kan måske være med til at*

skubbe noget på en stue der gør, at personalet synes: 'Åhh, det hele det ramler nu, kan vi flytte de to børn, for så kunne vi..?' Nej, det kan vi i hvert fald ikke. [...] Jeg tror på, at hvis man gør det, så kommer der bare to nye børn. Det er en skrue uden ende, hvis man tror, at man flytter problemerne på den måde." (Bilag E: 9) Samtidig rejser institutionslederen en anden problematik i relation hertil, idet hendes institution er den eneste i lokalområdet. Hvor skal børnene flyttes hen? De kan godt flyttes til en specialinstitution, men hendes opfattelse er, at børn pr definition ikke har fordomme, så hvis blot personalet formår at skabe de nødvendige rammer, kan alle inkluderes til gavn for deres fremtid. Det barn der flyttes fra hendes institution flyttes nemlig ligeledes fra sit lokalområde og dermed fra de børn, som barnet skal omgås gennem hele sin opvækst. "Jeg tror, at det vigtigt, at han allerede nu bliver mødt af alle dem, som skal lære ham at kende." (Bilag E: 5f)

Mens den empiriske eftervisning af sammenhængen mellem X og Y således tegner et billede af en programteori, hvis sammenhæng primært eksisterer på baggrund af en velvillighed til at løfte inklusionsopgaven, samt en kontekst, hvor det nære lokalmiljø måske spiller ind, understøttes den overordnede tankegang bag alle børns inddragelse i hverdagens aktiviteter faktisk af Indenrigs- og Socialministeriets landsdækkende undersøgelse af indsats og effekter overfor udsatte børn i daginstitutioner. Her hedder det, at inddragelse i hverdagens aktiviteter øger børnenes selvtillid og selvværd idet de dermed oplever, at de har en værdi i fællesskabet (Mehlbye 2009: 10). Samtidig stiller undersøgelsen spørgsmålstejn ved, hvorvidt flertallet af de danske institutioner har taget inklusionspædagogikken til sig af navn eller af gavn – altså hvorvidt den inkluderende pædagogik reelt har medført en indholdsmæssig ændring eller derimod blot en begrebsmæssig ændring (Mehlbye 2009: 14). Relateres dette til den pædagogiske indsats i Rebild Kommune tegner der sig et billede af, at inklusionspædagogikken har fundet reelt fodfæste i kommunen, hvilket måske kan være en forklaring på de resultater kommunen oplever. Konklusionen på sammenhængene mellem indsats og effekt indenfor den pædagogiske kategori synes således at være, at der eksisterer sammenhænge mellem X og Y. Mens relationsmatrix eller lignende systemer kan implementeres i alle institutioner landet over, og sandsynligvis også medføre den forventede effekt i alle institutioner, vil delmål kun medføre inklusion i en kontekst, hvor inklusionspædagogikken er solidt plantet i hele institutionen – sporadiske opstillinger af delmål for enkelte børn vil altså ikke i sig selv medføre inklusion.

KAPITEL 11: OPSUMMERING

Dette kapitel søger at samle trådene fra kapitel 8-10. Disse kapitler har alle behandlet Rebild Kommunes bevidste tanker omkring sammenhænge mellem indsatser og effekter under kapiteloverskrifterne; *Struktur, Proces og Pædagogik* – tre kategorier der har indrammet de mange

opstillede programteorier, og søgt at vurdere, hvorvidt der kan registreres sammenhænge mellem X og Y, hvor stærke sammenhængene er, samt hvilken kontekst der bestemmer udfaldet af indsatsen – altså i hvilke kontekster der kan registreres en sammenhæng.

I kategorien af strukturelle indsatser blev to programteorier præsenteret. Disse viser begge, hvorledes ændrede arbejdsgange rent faktisk har været med til at flytte fokus, og dermed medføre ændringer for de børn det hele handler om. Konklusionen på begge programteorier er altså, at der kan registreres sammenhænge mellem X og Y, men også, at det kan diskuteres, hvorvidt Y udelukkende er et resultat af X. Ved begge programteorier vedrørende strukturelle ændringer gør det sig nemlig gældende, at X uden tvivl er medvirkende til at effekten Y genereres, men også at mange andre faktorer med stor sandsynlighed medvirker hertil, hvorfor X ikke egenhændigt kan benyttes som forklaringsfaktor til effekten Y. Skal interventionerne derfor overføres til andre kontekster, må det derfor formodes, at interventionerne ikke der vil frembringe samme effekt, men at de derimod vil udgøre et skridt på vejen.

Kategorien af processuelle programteorier dækker over syv programteorier, der er inddelt i fem forskellige afsnit – nemlig *helhedsorienteret fokus*, *forældreguidning*, *tidlig indsats – hurtig respons*, *åbenhed* samt *den uformelle kontakt*.

Programteorierne omkring et *helhedsorienteret fokus* viser, hvorledes fokus på et velfungerende forældre-institutionssamarbejde, samt fokus på de ressourcer og svagheder der findes i barnets familieære kontekst, kan have afgørende betydning for, hvor effektiv en indsats overfor et barn er. Selvom effekterne naturligvis er betinget af forældrenes ressourcer, må det alt andet lige antages, at et velfungerende samarbejde ikke bibringer interventionen noget negativt. På den baggrund vurderes det, at interventionerne i en hvilken som helst kontekst vil kunne medføre en positiv udvikling, hvorfor de kausale sammenhænge vurderes at være stærke.

I relation til effekten af *forældreguidning*, så står det, qua Indenrigs- og Socialministeriets landsdækkende undersøgelse af udsatte børn i dagtilbud, klart, at såfremt forældrene guides i deres forældreskab, kan der opnås en gevinst herved. Samtidig tegnes der i Rebild Kommune dog også et billede af, at denne guidning langt hen ad vejen afhænger af den enkelte pædagogs personlige ressourcer, hvorfor programteorien ikke synes fuldt implementeret.

Sammenhængene mellem indsats og effekt synes betydelige i forhold til programteorierne i afsnittet *tidlig indsats – hurtig respons*. Effekten af det øgede fokus på tidlige ansøgninger og tidlig indsats i det hele taget underbygges både teoretisk og empirisk, ligesom det understreges, hvor vigtigt den tidlige indsats er, såfremt målet er at begrænse antallet af omfattende social-

pædagogiske indsatser. Samme billede tegner sig vedrørende effekten af hurtig respons fra Relations- og Støtteteamet. Fælles for de to indsatser er dog, at hverken tidlig indsats eller hurtig respons løser opgaven alene. Eksempelvis hænger muligheden for hurtig respons i høj grad sammen med de strukturelle ændringer omkring afskaffelse af visitationsudvalg.

Både ved indsatsen omkring *åbenhed* samt ved indsatsen omhandlende *den uformelle kontakt* tegner analysen et billede af en relevant sammenhæng mellem X og Y. De to indsatser er relativt nært forbundne, idet de begge bygger på, at kendskab og tillid til hinanden fagprofessionerne i mellem medfører en åbenhed der skaber rum for, at nye perspektiver kan føjes til pædagogernes iagttagelser, og netop disse nye perspektiver, kan være afgørende for hvorvidt der igangsættes en tidlig indsats.

Analysen af indsatserne indenfor den pædagogiske kategori har vist, at der eksisterer sammenhænge mellem X og Y. Relationsmatrix eller lignende systemer synes mulige at implementere i alle institutioner landet over, og vil sandsynligvis også medføre en grad af den forventede effekt i alle institutioner, idet det er svært at forestille sig, at ekstra opmærksomhed omkring børnene vil kunne medføre mindre opmærksomhed. Derimod vil opstilling af delmål kun medføre inklusion i en kontekst, hvor inklusionspædagogikken er solidt forplantet i hele institutionen – sporadiske opstillinger af delmål for enkelte børn vil altså ikke i sig selv medføre inklusion.

Fælles for gennemgangen og analysen af sammenhænge i de mange opstillede programteorier er, at de efterlader et billede af et ganske solidt net under de udsatte børn i Rebild Kommune. Et net der i kommunen i vid udstrækning fungerer efter hensigten. Ganske relevant er dog, at analysen samtidig efterlader et billede af, at indsatserne frem for små enkeltvise succeshistorier, må anskues som en samlet pakke. Det positive syn på børnenes problematikker som både pædagoger, støttepædagoger og ledere efterlader, er ikke et syn der opstår, blot fordi der ændres på den strukturelle, processuelle eller pædagogiske praksis – det er et positivt syn og en vilje til at løfte og yde en ekstra indsats, der opstår, fordi de mange indsatser indlejrer feltet i en boble af positivitet. Og hvordan er så denne positivitet opstået? Klart står det nemlig, at en sådan tro på og lyst til, at kunne gøre en værdifuld forskel for børn med særlige behov ikke nødvendigvis opstår blot fordi de mange tiltag implementeres. Dette vil kapitel 12 og 13 søge svar på.

DEL III: SUPPLERENDE ANALYSE

KAPITEL 12: EN VELUDFØRT ORGANISATIONSFORANDRING

Mens kapitel 8-10 har søgt at behandle den bevidste indholdsmæssige side af Rebild Kommunes handlinger og planlægning, vil jeg i kapitel 12 og 13 søge at tage fat på nogle af de handlinger, der synes at have hjulpet programteoriene på vej – handlinger der ikke nødvendigvis er en bevidst del af den overordnede strategi, men som jeg gennem de mange interviews alligevel finder relevante, såfremt dette speciale skal tegne et så helt billede af kommunens indsats som muligt. I denne sammenhæng er det naturligvis relevant at stille spørgsmålstejn ved, hvad disse ekstra kapitler vil kunne bidrage med. Billedligt kan programteoriene anskues som ingredienser i en opskrift, mens disse ekstra kapitler kigger nærmere på selve opskriften. Kapitel 12 og 13 ligger som sådan udenfor den egentlige virkningsevaluering, der som beskrevet kun formår at rumme og evaluere sammenhænge på det bevidste plan. Når jeg vælger at inddrage disse ekstra kapitler, gøres det derfor ikke så meget for at skabe viden, der kan bidrage til mængden af viden i kategorien – *hvad virker i indsatsen overfor børn med særlige behov?* Derimod er kapitlerne tænkt som nogle overordnede forklaringsfaktorer på det billede kapitel 8-10 har tegnet – forklaringsfaktorer der synes relevante som et modspil til, hvorfor programteorier, der ikke alle er ny praksis indenfor feltet, synes at lykkes i Rebild Kommune, hvorimod billedet bestemt ikke er det samme på landsplan.

I dette 12. kapitel vil jeg derfor med organisationsforandringsteori som teoretisk referenceramme søge at tegne et mere overordnet billede af udviklingen i arbejdet med børn med særlige behov i Rebild Kommune fra kommunesammenlægningen i 2007 og frem til i dag. Hvor omfattende er forandringerne, hvilken type organisatorisk forandring er der tale om, og hvilken forandringslogik kan der siges at ligge bag de 'opskriftsvalg', som primært lederen af Relations- og Støtteteamet har truffet? – valg der ikke nødvendigvis har været fuldt ud bevidste. På baggrund heraf, vil kapitel 13 dernæst søge at diskutere vigtigheden af organisationskultur til at bære forandringer frem – et perspektiv der i relation til specialets case synes ganske relevant i forhold til problemformuleringens sidste spørgsmål.

12.1 Hvilken forandringstype?

En forandring i en organisation kan generelt vedrøre fire forskellige forhold – opgaver/teknologi/mål/strategi, struktur, kultur eller adfærdsprocesser (Jacobsen & Thorsvik 2008: 338f). I en forandringsproces kan flere forhold godt forandres på samme tid, hvilket i relation til tiden siden kommunalreformen netop synes at være tilfældet i Rebild Kommune. De konkrete opgaver er blevet ændret (bl.a. iagttagelser), der er blevet sat nye mål for organisationen (bl.a. tidlig indsats) og der er lagt nye strategier (programteoriene). Samtidig medførte sammenlægningen ovenpå kommunalreformen også forandring i strukturen – altså hvorledes arbejdsopgaver bliver opdelt og koordineret, og i kulturen idet man med de nye tiltag har fortalt nye positive historier om børnenes ressourcer og om 'Rebild modellen' som en succes. Slutteligt er også adfærdsprocesserne blevet ændret, idet blandt andet kommunikationsvejene er forandrede.

I relation til de mange ændrede forhold i kommunen synes det relevant for det hele billede af forandringerne som en samlet proces, at vurdere, hvilken forandringstype den samlede forandring kan karakteriseres som. Til dette skelnes der i litteraturen mellem inkrementelle/episodiske/evolutionære versus strategiske/kontinuerlige/revolutionære forandringer (Jacobsen & Thorsvik 2008: 339). Sammenholdes de programteorier der i dag arbejdes efter i Rebild Kommune med billedet før kommunesammenlægningen, synes forandringerne både at bestå af evolutionære og revolutionære forandringer. En revolutionær forandring betyder, at en organisation gennemgår omfattende ændringer på kort tid, hvilket typisk foregår ved, at organisationen ændrer sine mål og strategier. Netop ændring af mål og nye strategier synes at være kendetegnende for mange af de i kapitel 8-10 beskrevne programteorier. Evolutionære forandringer er derimod karakteriseret ved, at forandringerne udspiller sig som en naturlig udvikling, der foregår i små skridt over et langt tidsrum (Jacobsen & Thorsvik 2008: 339f). Små skridt synes netop at være kendetegnende for de kulturelle forandringer, som analysen af programteoriene har vist, udgør det bærende fundament under flere af de nye mål og strategier. Samlet set tegner der sig således et billede af, at programteoriene i udgangspunktet er revolutionære men evolutionære i deres implementering – dette da programteoriene overordnet er omfattende forandringer på kort tid, men samtidig forandringer, der grundet programteoriernes substans har været yderst afhængige af frontpersonalets implementeringstilgang. Denne vinkel på forandringsprocessen understøttes af flere respondenter, der blandt andet fortæller, hvorledes de oplever, at et vigtigt frø er sået, men at der fortsat er både arbejde og høst forude. *”Det er en lang proces, og den er vi ikke færdige med, men jeg tror alligevel, at det er bitte små ting, som kan være med til [...] at flytte.”* (Bilag E: 12)

En anden dimension på organisatoriske forandringer er, hvorvidt forandringerne er pro- eller reaktive – altså om forandringerne bygger på forventninger, eller om de kommer som en reaktion

på allerede ændrede forhold. De ændrede forhold kan både finde sted i omgivelserne eller internt i organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2008: 340). I denne optik kan den nye arbejdsform/strategi i Rebild Kommune primært karakteriseres som værende proaktiv idet forandringerne bygger på en forventning om, at de fremadrettet vil kunne medføre bestemte mål. Teoretikerne Nadler og Tushman har kombineret de to dimensioner – pro- vs. reaktiv samt gradvis vs. strategisk forandring, hvorved de er kommet frem til fire dimensioner på forandring (Jacobsen & Thorsvik 2008: 341).

	Gradvis	Strategisk
Proaktiv	Finjustering	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Genskabelse

Ved kombinationen af en strategisk og en proaktiv forandring taler Nadler og Tushman om *reorientering* – altså store proaktive forandringer i løbet af hvilke organisationen gennemgår omfattende omstruktureringer, mens kombinationen af en gradvis og en proaktiv forandring betegnes som *finjustering* – altså at mindre dele af organisationen tilpasses ud fra forventninger om fremtiden (Jacobsen & Thorsvik 2008: 341). Reorientering synes umiddelbart lidt voldsomt taget i betragtning, at der ikke er tale om forandringer der griber ind i alle dele af Rebild Kommune, men både reorientering og finjustering passer alligevel ganske godt på betragtningerne om, at mange af indsatserne overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune er udtænkt og opstartet som omfattende forandringer. Dette både i lyset af fortiden i Rebild samt almen praksis i andre kommuner. Samtidig har analysen i kapitel 8-10 vist, at den generative mekanisme i mange af programteoriene er tillid, åbenhed, opmærksomhed, viden samt vilje til at yde en ekstra indsats – elementer der ikke umiddelbart kan udtænkes og implementeres i løbet af kort tid men derimod må vokse gradvist frem.

Slutteligt kan forandring endvidere vedrøre forandringens indhold – altså om forandringen er af strukturel eller kulturel karakter. Her omhandler strukturelle forandringer eksempelvis arbejdsdeling, specialisering, koordinering og styring, mens kulturelle forandringer drejer sig om at ændre personers holdninger, meninger og opfattelser. Generelt kan det være svært at skelne mellem de to typer, da de hver i sær fordrer den anden type (Jacobsen & Thorsvik 2008: 341). Igen synes den anvendte opskriftsmetafor relevant – de strukturelle ændringer (programteoriene) udgør ingredienserne, mens de kulturelle ændringer udgør opskriften. Det er svært at afgøre, hvorvidt den ene type forandring er mere effektiv end den anden, og samtidig peger flere teoretikere på, at både struktur og kultur må ændres for at gennemføre en forandring ”... *det er ikke et spørgsmål om enten-eller men om både-og.*” (Jacobsen & Thorsvik 2008: 342) Bagværk bliver ikke til noget med mindre man har ingredienser og omvendt får man ikke meget bagværk såfremt man har

ingredienser, men ingen opskrift. Også denne dimension på forandringer peger altså i retning af, at forandringen i Rebild Kommune både kan betegnes som en strukturel og en kulturel forandring. En strukturel forandring, der tog fart med ændrede indsatser og arbejdsgange efter kommunalreformen i 2007, men som gradvist er blevet løftet frem af kulturelle forandringer.

12.2 Planlagt forandring

Mens afsnit 12.1 overordnet søger at afdække, hvilken type organisatorisk forandring der er tale om med de nye indsatser, arbejdsformer og mål i Rebild Kommune, vil dette afsnit søge at fokusere på, hvilken forandringslogik, der lå bag de strategiske valg, som kommunen og ikke mindst lederen af Relations- og Støtteteamet traf. Også her synes det relevant at skelne mellem ingredienser (programteoriene) og opskrift (hvordan gennemføres forandringerne). Her kan de ingrediensmæssige forandringer anskues i et ikke-deterministisk perspektiv idet valgene har været aktive – altså et resultat af Relations- og Støtteteamets mål, intentioner og evner, frem for at være noget der blot skete mere eller mindre uafhængigt af personers handlinger (Jacobsen & Thorsvik 2008: 342). Netop aktive valg er kendetegnende for planlagte forandringer, idet det her antages, at organisationen kan ændres og manipuleres af mennesker. I organisationer drives planlagte forandringer ofte frem af centrale personer, der gennem analyse af eksterne og interne forhold formulerer en strategi og en handlingsplan, som organisationen skal følge (Jacobsen & Thorsvik 2008: 347). I dette speciales case må lederen af Relations- og Støtteteamet siges at være den primære forandringsagent der har drevet forandringen frem, idet det var ham, der bibragte nye visioner og ideer til det nydannede team (jf. afsnit 7.1).

Med denne udlægning fremstår planlagte forandringer som en mere eller mindre rationel beslutningsproces, men faktum er, at planlagte forandringer i langt de fleste tilfælde bygger på ufuldstændig information. Her kan blandt andet trækkes en tråd til Herbert A. Simons begreb om begrænset rationalitet, med hvilket han anfører, at aktører naturligt ikke kan overskue alle alternativer, hvorfor der træffes tilfredsstillende men ikke nødvendigvis 'bedste' beslutninger (Parsons 2005: 277). Samtidig er det jf. blandt andet Leavitts systemmodel velkendt, at organisationer må anskues som komplekse systemer, hvor forandring i en del af organisationen ofte medfører forandringer i andre dele af organisationen – et perspektiv der i vid udstrækning matcher udviklingen i Rebild, hvor blandt andet institutionsledere og frontpersonale anfører, at den tankemåde og det børnesyn som Relations- og Støtteteamet har stået i spidsen for siden 2007 har bredt sig til nu at være en inkorporeret del i deres arbejdsdag. Samtidig er det i kommunen netop iværksat, at arbejdsformen skal brede sig fra daginstitutionsområdet til skoleområdet. Generelt er aktørernes motiv – i dette tilfælde lederen af Relations- og Støtteteamet, altså at forsøge at sætte de bedste rammer. Dette gøres dog ud fra tilgængelige informationer og overskuelige alternativer,

hvorfor effekten af den planlagte forandring altid bør anskues med en hvis form for skepsis – planlagte forandringer medfører ikke automatisk de ønskede resultater ligesom der i organisationen ofte vil opstå modstand mod forandring (Jacobsen & Thorsvik 2008: 349ff).

Med dette faktum i baghovedet er det derfor interessant at se på, hvilke strategier (opskrifter) der kan hjælpe de planlagte forandringer (ingredienser) igennem. Her opereres traditionelt med fire hovedtyper – tvungen eller deltagende udvikling samt diktatorisk eller karismatisk forandring. Disse hovedtyper fremkommer ved en kombination af omfangets art – revolution vs. evolution samt om forandringsprocessen er baseret på ordrer og tvang eller på samarbejde og drøftelser (Jacobsen & Thorsvik 2008: 352f).

	Revolution	Evolution
Ordrer og Tvang	Diktatorisk forandring	Tvungen udvikling
Samarbejde og drøftelser	Karismatisk forandring	Deltagende udvikling

I indeværende eksempel kan der argumenteres for, at forandringerne primært har været drevet frem af samarbejde og drøftelser. Dette måske i høj grad fordi forandringerne ikke var nødvendige forandringer, men derimod forandringer, som lederen af Relations- og Støtteteamet ønskede at gennemføre i sin organisation, idet han ud fra sit vidensapparat anså denne arbejdsform for at være mest givtig når nu muligheden opstod som følge af kommunesammenlægningen. Kombinationen af samarbejde og drøftelser samt henholdsvis revolutionære og evolutionære forandringer fører til henholdsvis karismatisk forandring og deltagende udvikling – mærkater der matcher forandringerne i Rebild Kommune ganske godt.

12.3 Den karismatiske leder & Rebild succesen

I relation til, at de forholdsvis omfattende forandringer er gået så relativt gnidningsfrit i Rebild Kommune, synes en ikke ubetydelig forklaringsfaktor at være, at de er gennemført af en karismatisk person – nemlig lederen af Relations- og Støtteteamet. Her kan linkes til Weber, hvis beskrivelse af den karismatiske autoritet tegner et billede af en person, hvis personlige egenskaber får vedkommende til at fremstå som et forbillede for andre (Eriksen & Weigård 1999: 3). Samtidig påpegede Weber, at den karismatiske leder, er den eneste, der kan bryde ud af 'rationalitetens jernbur' (Jacobsen & Thorsvik 2008: 355). Nyere undersøgelser har vist, at den strategi karismatiske ledere benytter, består af forskellige faser. Af disse faser synes i særdeleshed to faser relevante i forhold til dette speciale.

Den karismatiske leder virker som en saltvandsindsprøjtning ved at udvise personligt engagement, optræde med overensstemmelse mellem ord og handling samt ved hele tiden at fremhæve små succeser, der fortolkes som udtryk for, at organisationen bevæger sig i den rigtige retning. Dette kaldes også for 'kreativ destruktion'. Gamle strukturer og kulturer nedbrydes ved at der hele tiden sættes et klart alternativ i stedet.

Den karismatiske leder vil ofte sætte ansatte i stand til at gennemføre planer. Karismatiske ledere bliver vigtige rollemodeller, som den enkelte kan identificere sig med. Identifikation kan være en stærk drivkraft, der får folk til at agere på samme måde som forbilledet (Jacobsen & Thorsvik 2008: 355).

I relation til den første fase, så tegner mine interviews overordnet et ganske tydeligt billede af lederen af Relations- og Støtteteamet, som en mand både institutionsledere og frontpersonale stoler på.

"... hvis jeg henvender mig til Gunnar, så går der ikke 14 dage før han reagerer. Han reagerer med det samme. Og hvis vi kan få en samtale, og jeg kan sige: 'Jamen det her, det er det altså vigtigt, at vi gør noget ved', så går der heller ikke tre dage, før jeg ved, hvordan jeg kan gøre noget ved det. Og det betyder rigtig meget for mig at vide, for det kan jeg sige til mine medarbejdere. [...] Efterhånden begynder de at vide, at det jeg siger, det holder altså også vand." (Bilag F: 9)

Samtidig er det også tydeligt, at hans samarbejdspartnere respekterer hans faglighed og hans personlige engagement. Således peger en daginstitutionsleder på, hvorledes hans engagement smitter af: *"... hele hans måde at tænke det her på. Det er klart, at det har haft en afsmittende virkning ..."* (Bilag E: 2) *"Grunden til, at det overhovedet kan lade sig gøre, det er sådan en som Gunnar. Det er fordi han er så lydhør ..."* (Bilag E: 10) Og en pædagog fortæller, hvorledes lederen af Relations- og Støtteteamet gennem sin faglighed får frontpersonalet til at se børnenes ressourcer og til at føle, at de som frontpersonale bliver taget alvorligt: *"Det er da også ligeså meget Gunnars fortjeneste, at han kommer ud og lytter til os og er god til at få os til at se ressourcerne."* (Bilag I: 2) *"Bare det at Gunnar lige har været ude en enkelt gang – en time eller en halv time. Det hjælper faktisk, at der er nogen der tager os alvorligt."* (Bilag I: 5) Slutteligt tegner respondenterne også et billede af en leder, der er rigtig god til at formidle den gode historie: *"Og jeg tænker, at det der gør, at det går så godt som det gør, det er jo, at vi har en leder, som brænder for det og som spræller med både arm og ben for at fortælle den gode historie udadtil."* (Bilag G: 12)

I relation til den anden fase, som karismatiske ledere benytter sig af – nemlig at skabe mulighederne for, at frontpersonalet kan gennemføre planer, så efterlader respondenterne også her

et ganske overbevisende billede af en leder, der lader sine egne medarbejdere opkvalificere og som inspirerer sine samarbejdspartnere til at flytte sig fagligt. ”... der har Gunnar jo så været foregangsmanden og sagt, at det skulle vi stå for. Og det er fint nok, og så har vi jo så været på uddannelse og kurser, for at kunne indfri de forventninger, som Gunnar har haft. Vi skal jo vide noget om det, for at kunne udføre det.” (Bilag G: 2) Som leder tyder det således på, at lederen af Relations- og Støtteteamet formår at være realistisk i sine krav til medarbejderne. I forhold til denne anden fase, som karismatiske ledere benytter sig af, efterlader interviewene endvidere et andet interessant perspektiv på, lederen som et forbillede. Flere respondenter udtrykker således, at de føler, at pædagogfaget er ved at rykke sig, samt at medarbejderne er ved at få et mere talt sprog omkring deres arbejde (Bilag E: 3, Bilag F: 6). ”... jeg tænker faktisk, at det er sådan vi altid har arbejdet, fordi man som støttepædagog gerne vil se ressourcerne i barnet, men ligefrem at kunne sætte ord på, og bruge bestemte teorier, det har vi i hvert fald ikke kunnet i Nørager [respondentens tidl. arbejdsgiver], fordi vi ikke har været på sådanne kurser.” (Bilag G: 2)

Samlet tegner ovenstående altså en skitse af en leder, der ikke blot har formået at inddrage sine medarbejdere og samarbejdspartnere i beslutningsprocesser (jf. den deltagende udvikling afsnit 12.2). – der er også tale om en leder, der har formået at booste pædagogfaget som fagprofession. En fagprofession der måske lidt groft karikeret traditionelt lider under en forestilling om pædagoger som kvinder med store hjerter, Eccosko og Fjellräven er gennem de seneste fire års udviklingsarbejde i Rebild Kommune blevet transformeret til en profession der samtidig har vægtig faglig viden bag deres ord. En transformation der ifølge psykolog og mangeårig forsker i udsatte børn; Jill Mehlbye på ingen måde skal underkendes, når målet er, at pædagogerne skal handle tidligt på deres observationer. Undersøgelser viser nemlig, at pædagoger i høj grad handler ud fra praksiserfaring og mavefornemmelser, men dette er ikke tilstrækkeligt, da pædagogers mavefornemmelse siger dem noget forskelligt (Fenger-Grøndahl 2011: 18). Samtidig har den fagprofessionelle anerkendelse stor betydning for, hvorvidt pædagogerne rent faktisk reagerer på deres observationer, idet manglende anerkendelse af deres fagprofessionelle vurderinger udhuler den faglige selvtillid (Petersen 2009: 20).

KAPITEL 13: KULTURPOTENTIALT

I ovenstående kapitel blev det vist, hvorledes aktører godt kan forsøge at planlægge en forandring, men at processen og implementeringen altid er behæftet med så store usikkerheder, at det på forhånd kan være svært at ramme det ønskede mål. Samtidig viste analysen, at såfremt forandringerne i Relations- og Støtteteamets arbejdsform og -metoder var udtænkt som en organisationsforandring, synes det at være en ganske veludført en af slagsen. Sættes dette i relation

til sidste del af projektets problemformulering, er det derfor interessant at få belyst, hvorledes brug af strategier, kan være kulturskabende i en organisation – et faktum der på baggrund af det empiriske materiale til dels synes at adskille virkningen af praksis i Rebild Kommune fra den almene praksis på området.

13.1 Hvad er organisationskultur?

”[...] *culture knits a collection of individuals into an integrated entity called organization.*” (Mintzberg et al 1998: 264) Så langt er de fleste teoretikere enige om kulturens betydning for organisationer, men idet organisationskultur længe har været et yndet emne blandt teoretikere, kan kultur anskues ud fra mange forskellige vinkler. Generelt kan kultur i lighed med struktur i en organisation være med til at angive, hvad der er passende adfærd når organisationsmedlemmerne – de ansatte, skal udføre opgaver på vegne af organisationen (Jacobsen & Thorsvik 2008: 112). Hvad teoretikerne derimod er uenige om er, hvordan kulturen i en organisation kan udøve sit virke overfor organisationsmedlemmerne – i dette tilfælde blandt andet daginstitutionsledere, pædagoger og støttepædagoger. Et traditionelt skel i denne sontring er, hvorvidt kultur anskues som noget organisationer *er*, eller noget organisationer *har*. Som Mintzberg udtrykker det i sin kulturelle skole: ”*Culture can be studied as an outsider looking on or from the perspective of the native inside.*” (Mintzberg et al 1998: 265)

Når kultur anskues som noget organisationer *har*, ses kultur som en variabel i organisationen på linje med struktur, opgaver, aktører og teknologi – altså forhold der kan skrues på og ændres – jf. Leavitts systemmodel. Herved er kultur en afgrænset egenskab ved organisationen, der typisk defineres som værdier eller holdninger – en vinkel der ofte benævnes som værende et funktionalistisk perspektiv på kultur. Ses kultur derimod som noget organisationen *er*, skal kulturbegrebet i stedet anskues som en basal metafor – en metafor til at forstå det særlige menneskelige liv, der leves i organisationer. I denne forståelse kan kultur ikke afgrænses til bestemte fænomener i organisationen, men skal derimod anskues som de mønstre af fortolkninger, meningsdannelser og kundskaber, som organisationsmedlemmer i fællesskab har udviklet. Denne vinkel benævnes ofte som værende et symbolsk perspektiv på kultur (Schultz 1999: 16f).

En stærk repræsentant for det funktionalistiske perspektiv er Edgar H. Schein, der analyserer organisationskulturen ud fra de funktioner, som kulturen varetager i organisationen. Ifølge ham skal kulturen først og fremmest anskues som en integrationsmekanisme i organisationen – altså et konsensuskabende ’klistre’ der medvirker til at sikre organisationens overlevelse, idet kulturen får organisationsmedlemmerne til at agere ens. Samtidig udvikles kulturen også gennem

organisationens nødvendige tilpasning til de eksterne omgivelser, hvorved kultur og ledelse forbindes tæt.

”Når man overfører kultur til virksomheder, ja endog til grupper i organisationen, ser man tydeligere, hvordan kulturen er skabt, indlejret, udviklet og i yderste instans påvirket, ledet og forandret. Disse dynamiske processer inden for kulturskabelse og -ledelse er kernen i ledelsesbegrebet, og de får én til at indse, at ledelse og kultur er to sider af samme sag.” (Schein 1994: 10)

Netop dette perspektiv på kultur som noget ledere kan forme og styre er yderst relevant set i relation til hvorledes strategi kan have kulturskabende effekt i en organisation (jf. afsnit 13.2). Samtidig anfører Schein dog også, at såfremt den ledelsespåførte kultur får succes i organisationen, kan kulturen blive en integreret del af organisationen som automatisk adopteres af nye organisationsmedlemmer. Hans pointe er dog klar – kulturen kan formes og styres af ledelsen (Schein 1994: 10).

Mens Schein fremstår som fortaler for det funktionalistiske perspektiv har blandt andre Gareth Morgan beskæftiget sig med kultur som et symbolsk perspektiv/metafor. *”Many of our taken-for-granted ideas about organizations are metaphorical, even though we may not recognize them as such.”* (Morgan 1986: 13) Dette symbolske perspektiv anskuer hverken den foreskrevne adfærd i en organisation som rettet mod målopfyldelse, eller den ustrukturerede adfærd som orienteret mod overlevelse (Scott 1987: 20ff). Derimod ser det symbolske perspektiv efter den mening og betydning, som organisationsmedlemmerne tillægger både den foreskrevne og den ustrukturerede adfærd. Dette betyder, at denne tilgangsvinkel anskuer organisationen som noget der skabes løbende – dette af organisationsmedlemmerne gennem den mening og de fortolkninger, som de tilskriver handlinger og erfaringer i organisationen. Ud fra denne optik er organisationskultur altså det kollektive mønster af meningsdannelse, som skabes og udvikles i organisationer – altså noget organisationer *er* (Schultz 1999: 13).

13.2 Kulturen i Rebild

Overføres dette kulturteoretiske perspektiv på forløbet i Rebild Kommune, synes begge kulturtilgange interessante – mens det funktionalistiske perspektiv kan bidrage med viden om hvorledes det er muligt at guide kulturen i en organisation, kan det symbolske perspektiv nemlig bidrage med en mulig forståelse af, hvorfor kulturen ikke altid følger den anviste vej. Der er ingen tvivl om, at Relations- og Støtteteamet med de igangsatte tiltag både har fået anvist et mål og nogle vægtige redskaber til at nå målet – redskaber hvori en del af det kulturelle perspektiv også er indtænkt. Samtidig står det dog også klart, at mens programteoriene synes velovervejede og også til dels understøttet af kulturfremmende tiltag, så synes den samlede indsats ikke fuldt gennemtænkt hvorfor det faktum, at kulturen har fulgt med den svagt anviste vej forekommer

meget heldigt. Ifølge Schein kan kultur i en organisation komme fra tre forskellige kilder – fra grundlæggerens overbevisninger, værdinormer og antagelser, fra erfaringer, som gruppe-medlemmer lærer efterhånden som organisationen udvikler sig, eller fra nye overbevisninger, værdier og antagelser, som tilføjes af nye medlemmer og ledere (Schein 1994: 197). Schein anser grundlæggerens bidrag som det mest betydningsfulde for kulturens opståen, idet grundlæggerne vælger den basale mission og den sammenhæng hvormed organisationsmedlemmerne skal fungere med omgivelserne. Relateres disse tre kilder til indsatsen overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune, synes lederen af Relations- og Støtteteamet at have spillet en ganske betydelig rolle. Idet implementeringsopskriften og herunder kulturskabelsen, der skulle løfte de velovervejede programteorier, ikke forekommer fuldt gennemtænkt, er det dog nærliggende at antage, at også frontpersonalets erfaringer leverer et vigtigt bidrag til forståelsen af, hvordan det er lykkedes at skabe den positive og optimistiske fremdrift, der bærer programteoriene frem. En forklaringsfaktor der understøttes af flere respondenter, der fortæller, at alle institutioner naturligvis ikke er lige langt i arbejdet indsatserne, men at det der motiverer, netop er de gode resultater, hvorfor der er en tro på, at alle institutioner nok skal 'se lyset' med tiden. ”Jeg tror, at vi skal blive ved med det her. [...] Ting tager tid, og det er nogle kulturer der skal ændres. Det gør man ikke fra dag til dag.” (Bilag H: 6)

KAPITEL 14: OPSUMMERING

Opsummerende har kapitel 12 og 13 bidraget med nye vinkler på indsatsen overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune. Disse nye vinkler kan betragtes som metodekritik, og har som sådan ikke omhandlet, hvad det er der virker i selve indsatsen, men derimod, hvad det er, der får indsatserne til at virke – eller endnu mere overordnet, hvad det er, der får den samlede pakke af indsatser til at virke. At dette perspektiv har været interessant skyldes blandt andet, at selve virkningsevalueringen ganske grundigt rummer at belyse hvad det er i indsatserne der virker, for hvem og i hvilke kontekster. Derimod favner virkningsevalueringen ikke at belyse hvilken iscenesættelse programteoriene kræver for at fungere som samlet pakke – en iscenesættelse der synes yderst relevant såfremt praksis i Rebild Kommune skal relateres til den almene praksis indenfor feltet.

Til forståelsen af, hvad der får/kan få programteoriene til at fungere som en samlet pakke, har kapitel 12 bidraget med et organisationsforandringsperspektiv, der har søgt at belyse indholdet og omfanget af de ændrede indsatser i Rebild Kommune. Dette perspektiv har vist hvorledes programteoriene i udgangspunktet er revolutionære forandringer af strukturel karakter, mens selve implementeringen pågår som en evolutionær proces, hvor lederen af Relations- og Støtteteamet

vurderes at have haft en betydelig indvirkning på processens forløb idet han qua sin karismatiske lederstil har formået at inddrage og motivere sine medarbejdere og samarbejdspartnere til at flytte sig fagligt – han har boostet deres faglighed og åbnet deres øjne for, hvorledes de kan gøre en forskel. Denne kulturskabende proces har kapitel 13 søgt at belyse yderligere gennem to forskellige perspektiver på kultur i organisationer – kultur som noget organisationer *har*, eller kultur som noget organisationer *er*. Det bemærkelsesmæssige i denne sammenhæng er, hvorledes teorierne foreskriver, at hverken organisations- eller kulturforandringer er noget der nødvendigvis kan skabes. Der kan ganske vist ydes et kvalificeret forsøg herpå, men selv her er det ikke sikkert, at det ønskede resultat opnås. I denne sammenhæng forekommer det ganske interessant, at lederen af Relations- og Støtteteamet uden tvivl synes at have gjort sig mange fagligt kvalificerede overvejelser om sammenhængene i programteoriene. Lederen har ligeledes gjort sig tanker vedrørende programteoriernes implementering, men den overordnede opskrift synes slet ikke at være så gennemtænkt som teorierne foreskriver. At der derfor skabes resultater i Rebild Kommune og at der synes at være relativt god konsensus i programteoriene synes således at være lidt heldigt. En forklaring herpå skal måske netop søges i lederen som en karismatisk leder, men vigtigst af alt yder kapitel 12 og 13 et væsentligt bidrag til forståelsen af hvorfor en praksis i Rebild Kommune, hvoraf ikke alle tiltag ligger milevidt fra praksis i mange andre kommuner, umiddelbart leverer nogle helt andre resultater – nemlig et overskud på denne del af budgettet og en meget tidlig første indsats.

KONKLUSION

Omdrejningspunktet for dette speciale har været et ønske om at tilvejebringe viden om, hvad der virker i indsatsen overfor børn med særlige behov. Som vist i specialets indledende afsnit er faktum, at et stigende antal børn og unge i dag henvises til social- og specialpsykologiske foranstaltninger, hvilket i høj grad presser kommunernes budgetter. Samtidig viser undersøgelser, at hvert fjerde danske barn på sigt ender med at blive en udgift for samfundet, fordi de aldrig får en rigtig uddannelse eller et rigtigt job, hvorfor de ender på overførselsindkomster. Hertil kommer desuden de menneskelige omkostninger. Flere undersøgelser har gennem de seneste år søgt at belyse, hvorledes praksis er ude i de danske daginstitutioner. Dette til trods mangler der fortsat viden om sammenhænge mellem indsats og effekt – der er behov for nyudvikling, og det er i dette videnshul, at specialet har sit udspring i en best case omhandlende Relations- og Støtteteamet i Rebild Kommune.

For at kunne belyse hvilke indsats typer der i Rebild Kommune anvendes overfor børn med særlige behov, samt hvilken virkning disse synes at have i forhold til at forebygge og nedbringe antallet af social- og specialpsykologiske foranstaltninger, har jeg valgt at udforme specialet som en virkningsevaluering/realistisk evaluering. Som evalueringsmodel evner virkningsevaluering ikke blot at forklare hvorvidt indsatserne virker eller ej, men også hvad det konkret er, der virker i indsatsen, for hvem, hvornår og i hvilken kontekst – viden der forekommer yderst relevant, når håbet er, at den fremkomne viden fremadrettet kan inspirere til en udvikling af feltet.

De programteoretiske indsatser overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune deler sig tematiseret set i tre grupper – nemlig *strukturelle*-, *processuelle*- og *pædagogiske* tiltag. Indenfor hvert af de tre indsatsområder er kommunens forestillinger om indsats og effekt i tiltagene gennem analysen blevet skitseret, belyst og diskuteret. Den realistiske evalueringsanalyse har således tegnet et systematisk og grundigt billede af, hvorvidt de programteoretiske sammenhænge kan betegnes som kausale, samt i hvilke kontekster sammenhængene vurderes at være kausale.

Indsatserne indenfor den *strukturelle* ramme omhandler to forskellige tiltag. Det ene tiltag søger at sætte pædagogikken i centrum, når der udarbejdes handleplaner overfor et barn ved at fjerne fokus fra timenormeringer og lange indstillingsskrivelser, mens det andet tiltag, gennem et øget fokus på lokale løsninger, søger at skabe bedre arbejdsforhold for det frontpersonale, der skal arbejde med

og skabe bedre løsninger for barnet. Sidstnævnte ud fra en forestilling om, at de lokale løsninger på sigt vil oparbejde viden i institutionen, ligesom børnene vil opleve mere kontinuitet i forløbet. Samlet set viser analysen, at de ændrede arbejdsgange rent faktisk har genereret de forventede effekter. En vigtig konklusion er dog, at mange andre faktorer end de to indsats har medvirket hertil, hvorfor hverken fokus på pædagogik eller lokale løsninger egenhændigt kan benyttes som forklaringsfaktorer på de opnåede effekter. Skal interventionerne derfor overføres til andre kontekster, må det derfor formodes, at interventionerne ikke nødvendigvis vil medføre samme effekt der, men at de derimod vil udgøre et skridt på vejen.

Indsatserne indenfor den *processuelle* ramme omhandler samlet set fem områder, hvis formål alle er at udstikke rammerne for, hvorledes der i Rebild Kommune skal arbejdes ud fra et 360° syn på børn med særlige behov. Disse rammer indebærer for det første et helhedsorienteret fokus på barnets situation idet forældrene skal være velinformerede, ligesom alle aspekter skal inddrages for at skabe bredest mulig forståelse for barnets handlemønster. For det andet skal forældrene guides i deres forældreskab, idet en stigning af adfærdsrelaterede problemer kan imødekommes, såfremt forældrene løbende guides. Et tredje tiltag omhandler vigtigheden af tidlig indsats og hurtig respons fra Relations- og Støtteteamet. Dette idet tidlig indsats vil medføre, at de problemstillinger der skal tages hånd om endnu ikke har vokset sig store, ligesom hurtig respons både vil medføre en mindre omfangsrig indsats for barnet samt generere tryghed og tillid hos personalet, idet de kan regne med at de modtager hjælp fra Relations- og Støtteteamet, når der er behov for det. Den fjerde indsats omhandler åbenhed vedrørende barnet og pædagogernes tilgang til barnet. Gennem supervision og iagttagelser vil personalet tilføje nye vinkler på måske fastlåste problematikker, hvorefter problemerne enten vil løse sig selv eller give basis for videre arbejde. Femte og sidste indsats indenfor den processuelle ramme omhandler, hvordan fagprofessionernes kontakt til hinanden i form af fælles kurser og månedlige besøg medfører at tidlig indsats overfor barnet muliggøres. Dette idet den uformelle samtaleplatform åbner op for, at spirende problematikker kan drøftes, før det bliver en reel problematik. Analysen af de processuelle indsatser viser, at indsatsen vedrørende forældreguidning med stor sandsynlighed kunne medføre den formodede gevinst, men også at programteorien ikke synes fuldt implementeret i Rebild Kommune. Derimod viser analysen af både helhedssyn, åbenhed, tidlig indsats og uformel kontakt stærke kausale sammenhænge mellem indsats og effekt. En relevant konklusion i forhold til de processuelle indsatser er dog, at de generative mekanismer synes at være tillid, opmærksomhed og vilje til at gøre en forskel, hvorfor det må antages, at implementering af programteoriene i andre kontekster ikke nødvendigvis ville medføre samme effekter.

Indsatserne indenfor den *pædagogiske* ramme omhandler to forskellige tiltag. Mens det ene tiltag fokuserer på, hvorledes systematisk opmærksomhed vedrørende alle børn i institutionen kan føre

til tidlige fund af børn med få eller ingen væsentlige voksenrelationer, ligger det andet tiltag, med sit fokus på opstilling af bevidste delmål og inddrages, i nær tilknytning til inklusionspædagogikken. Samlet efterlader analysen også her et billede af kausale sammenhænge mellem indsats og effekt, hvilket synes ganske interessant, idet de pædagogiske indsatser ikke adskiller sig væsentligt fra almen pædagogisk praksis i andre kommuner. En væsentlig forklaring herpå synes at være, at der med inklusionspædagogik, som pædagogisk ramme i Rebild Kommune, ikke blot er tale om ny vin på gamle flasker, men derimod om en reel implementering og brug af ny pædagogisk tænkning, der langsomt er ved at blive en integreret del af pædagogerne tankegang og handle måde.

Fælles for de tre grupper – strukturelle-, processuelle- og pædagogiske indsatser er, at de efterlader et billede af et ganske solidt net under de udsatte børn i Rebild Kommune – et net der i vid udstrækning fungerer efter hensigten. Ganske relevant er dog, at analysen samtidig efterlader et billede af, at indsatserne frem for små enkeltvise succeshistorier må ansues som en samlet pakke. Det positive syn på børnenes problematikker, der gør sig gældende i de fleste programteorier, er nemlig ikke et syn, der vil opstå i andre kontekster, blot fordi de mange tiltag implementeres der. Kausalsammenhængene i programteoriene synes at blive båret frem af et positivt syn og en vilje til at løfte og yde en ekstra indsats – et analyseresultat der har ført til specialets supplerende analyse.

I specialets supplerende analysedel søges der i modsætning til i ovenstående ikke forklaringer på, hvad det er der virker i indsatsen overfor børn med særlige behov, men derimod hvad det er der får indsatserne til at virke. Til at belyse dette har jeg blandt andet benyttet et organisationsforandringsperspektiv, der helt overordnet har været med til at kaste lys over, hvorfor den samlede pakke af indsatser synes at levere bemærkelsesværdige positive resultater, selvom mange af indsatserne ikke ligger milevidt fra almen praksis i mange andre kommuner. Denne organisations-teoretiske vinkel peger på, hvorledes lederen af Relations- og Støtteteamet vurderes at have haft en betydelig indvirkning på processens forløb, idet han qua sin karismatiske lederstil har formået at inddrage og motivere sine medarbejdere og samarbejdspartnere til at flytte sig fagligt. Helt overordnet synes han at have haft succes med at booste deres faglighed og åbne deres øjne for, hvorledes de kan gøre en forskel.

Bemærkelsesværdigt i relation til ovenstående er, hvorledes både organisations- og kulturteori understreger, at uanset hvor grundigt organisations- eller kulturforandringer designes, så er resultatet på ingen måde givet på forhånd. At der derfor skabes resultater i Rebild Kommune, og at der synes at være god konsensus i programteoriene synes således dels at være et resultat af velgennemtænkte og -implementerede programteorier og dels et udtryk for at programteoriene er

understøttet af en indlejret positivitet og tro på, at det er muligt at gøre en forskel. Sidstnævnte bør i høj grad tilskrives lederen af Relations- og Støtteteamets karismatiske lederstil idet disse programteoriunderstøttende faktorer ikke nødvendigvis synes drevet frem af en større forkromet organisation- eller kulturforandringsplan. Et faktum der må anses som værende en ganske væsentlig konklusion, såfremt indsatserne i Rebild Kommune ønskes eksporteret til eksempelvis andre kommuner eller blot andre afdelinger internt i Rebild Kommune.

Med dette billede af den samlede indsats overfor børn med særlige behov i Rebild Kommune for øje, synes det slutteligt relevant at overveje, hvilket bidrag dette speciale samlet yder til videnshullet om, hvilke indsatser der virker overfor børn med særlige behov. Umiddelbart kan en konklusion, der indikerer, at en del af resultaterne må tilskrives et velgennemtænkt net af supplerende indsatser, mens en anden del af resultaterne synes lidt tilfældigt, forekomme en anelse tam. Sådant skal konklusionen dog på ingen måde opfattes. Samlet tegner analysen af indsatserne i Rebild Kommune nemlig et tydeligt billede af, hvor vigtig det er med en helhedsorienteret forandringsproces af praksis, såfremt man virkelig ønsker at flytte feltet. Små ændringer her og der flytter ingenting – der skal revolutionære forandringer til, og de skal planlægges nøje. Frontpersonalet må og skal opkvalificeres, så de fagligt føler sig rustede til at kunne gøre en forskel, deres ledere må tro på projektet, og systemet skal indrettes, så frontpersonalet oplever at blive imødekommet. Det hjælper ikke, at frontpersonalet gør et stort arbejde ude i institutionerne, hvis de dernæst mødes af systemets lukkede døre, kringledede bureaukrati eller kommunernes lukkede kasser. Indsatsen må være hel. Dette vil uden tvivl koste i starten, men gevinsten synes bestemt mulig at ane forude. Om ikke for økonomiens eller samfundets skyld, så for børnenes.

LITTERATURLISTE

- Andersen, John & Gundelach, Søren
Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud. Casestudier i ni dagtilbud
Indenrigs- og sundhedsministeriet, AKF m.fl., 2009
- Bech, Henning
Sociologiens tredje
Dansk Sociologi Vol. 10 No. 3, 1999
- Dahler-Larsen, Peter
Opskrift på virkningsevaluering
I Dahler-Larsen & Krogstrup, 2003
- Dahler-Larsen, Peter
Idegrundlaget bag virkningsevaluering
I Dahler-Larsen & Krogstrup, 2009
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine (red.)
Tendenser i evaluering
Gylling: Syddansk Universitetsforlag, 2001
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine
Evaluerings konstitutive virkninger
I Dahler-Larsen & Krogstrup (red.), 2001
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine
Nye veje i evaluering
Viborg: Systime, 2003
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne Kathrine
Nye veje i evaluering
Viborg: Academica, (2003) 2009
- de Vaus, David
Research Design in Social Research
Norfolk: SAGE Publications, 2001
- Eriksen, Erik Oddvar & Weigård, Jarle
Kommunikativ handling og deliberativt demokrati. Jürgen Habermas' teori om politikk og samfunn
Bergen: Fagbokforlaget, 1999
- Fenger-Grøndahl, Malene
Hvornår er Signe for stille og Viggo for vild?
I Nielsen (red.), 2011
- Hansen, Hanne Foss
Evaluering i staten. Kontrol, læring eller forandring?
Gylling: Samfundslitteratur, 2003

- Haugaard, Annette *Inklusion er fællesskabets pædagogik*
I Nielsen (red.), 2011
- Houlberg, Kurt *Krisen kradser i de kommunale budgetter*
AKF Nyt, nr. 3, 2010
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan
Hvordan organisationer fungerer. Indføring i organisation og ledelse
København: Hans Reitzels Forlag, 2008
- Jensen, Bente *Kan daginstitutioner gøre en forskel?*
Socialforskningsinstituttet, 2005
- Jensen, Bente *Social arv, pædagogik og læring i daginstitutioner*
Hans Reitzels Forlag, 2007
- Jensen, Bente *Social arv – om social arv, ulighed i livschancer og målgrupper og
forskningsmæssige perspektiver for HPA-intervention*
København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag, 2008
- Jensen, Bente, Frank Ebsen, Niels Rosendal Jensen & Søren Langager
*Handlekompetencer i pædagogisk arbejde med udsatte børn og unge –
indsats og effekt*
København: Danmarks Pædagogiske Universitet, 2009
- Jespersen, Cathrine *Socialt udsatte børn i dagtilbud*
Socialforskningsinstituttet, 2006
- Jonsson, Gustav *Det sociala arvet*
Stockholm: Tidens Forlag, 1969
- Kvale, Steiner *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*
København: Hans Reitzels Forlag, 1997
- Krogstrup, Hanne Kathrine
Kampen om evidens. Resultatmåling, effektevaluering og evidens
Hans Reitzels Forlag, 2011
- Larsen, Flemming *Evaluerings faktiske anvendelse – Arbejdsmarkedspolitikken som
case*
I Dahler-Larsen & Krogstrup (red.), 2001
- Madsen, Per Kongshøj *Noget at råbe hurra for? – Om effekten af arbejdsmarkedsprogrammer*
Samfundsøkonomen nr. 4, 1992
- Mathiasen, Stinne Højer & Møller, Simon Østergaard
Tilbud og udgifter til udsatte børn og unge
Krevi, dec. 2010

- Mehlbye, Jill (red.) *Socialt udsatte børn i dagtilbud – indsats og effekt. Sammenfattende rapport*
Indenrigs- og Socialministeriet, 2009
- Mehlbye, Jill & Jensen, Bente *Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud. Teori og praksis i landets kommuner*
Indenrigs- og Socialministeriet, AKF m.fl., 2009
- Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender *Familiepolitisk redegørelse*
Minff., 2005
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic Management*
New York: The Free Press, 1998
- Morgan, Gareth *Images of Organization*
California: Sage Publications, 1986
- Nielsen, Ida Thuesen (red.) *Børn & Unge Forskning*
BUPL's forskningssatsning – Børn & Unge Forskning nr. 10, 2011
- Nielsen, Hanne & Thorgaard, Thomas *Indsatsen over for socialt udsatte børn i dagtilbud. Casestudier i ti kommuner*
Indenrigs- og sundhedsministeriet, AKF m.fl., 2009
- Parsons, Wayne *Public Policy. An Introduction to the theory and practice of policy analysis*
Aldershot: Edward Elgar, 1995
- Pawson, Ray & Tilley, Nick *Realistic Evaluation*
London: SAGE Publications, 1997
- Petersen, Tina Lundholm *Gråzonebørn*
BUPL, okt. 2009
- Ploug, Niels (red.) *Social arv og social ulighed*
Hans Reitzels Forlag, 2007
- Ploug, Niels *Forskning i social arv*
I Ploug (red.), 2007
- Rebild Kommune *Sammenhængende børnepolitik*
Rebild Kommune, 2007

- Rebild Kommune *Drejebog for kontraktstyring i Rebild Kommune 2009*
Rebild Kommune, version 3.3, 2008
- Regeringen *Danmark 2020 – viden, vækst, velstand, velfærd*
Regeringen, feb. 2010
- Schein, Edgar H. *Organisationskultur og ledelse*
København: Forlaget Valmuen, 1994
- Schou, Carsten & Pedersen, Carsten (red.)
Samfundet i pædagogisk arbejde. Et sociologisk perspektiv
Akademisk Forlag, 2009
- Schultz, Majken *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*
København: Handelshøjskolens Forlag, (1990) 1999
- Scott, W. Richard *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*
Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987
- Togeby, Mikael *Effektevaluering og statistiske analyser*
I Dahler-Larsen & Krogstrup (red.), 2001
- Vedung, Evert *Public Policy and Program Evaluation*
New Brunswick: Transaction Publishers, 1997
- Wiersøe, Mathilde *Med en tidlig indsats falder æblet langt fra stammen*
I Nielsen (red.), 2011

BILAGSOVERSIGT

Følgende bilag er at finde på den vedlagte cd.

Bilag A: *Historien om Relations- og Støtteamet i Rebild Kommune 2007-09*, 10.7.10

Bilag B: *Vi bliver ikke os selv af os selv*, Rebild Kommune

Bilag D: Samtale med Gunnar Surland, 11.10.10

Bilag E: Interview med Joan Aarenstrup Straarup, daginstitutionsleder, 7.2.11

Bilag F: Interview med Mona Christensen, daginstitutionsleder, 14.2.11

Bilag G: Interview med Randi Høgenhav Frandsen, støttepædagog, 12.4.11

Bilag H: Interview med Nellie Christensen, støttepædagog, 12.4.11

Bilag I: Interview med Henriette Vilsdal, pædagog, 19.4.11

Bilag J: Interview med Malene Klokkeholm Friis Andersen, forældre, 13.4.11

Bilag K: Interview med Louise Søgaard, forældre, 5.5.11

Bilag E2: Interviewguide Joan

Bilag F2: Interviewguide Mona

Bilag G2: Interviewguide Randi

Bilag H2: Interviewguide Nellie

Bilag I2: Interviewguide Henriette

Bilag J2: Interviewguide Malene

Bilag K2: Interviewguide Louise