



Ressourcepersoners rolle i den pædagogiske praksis

Ressourcepersoner anvendes i stigende grad i dagtilbud og skoler. Danmarks Evalueringsinstitut har gennemført en række undersøgelser og evalueringer af brugen af ressourcepersoner. De tegner et billede af forskellige tilgange til brugen af ressourcepersonen i skoler og dagtilbud og af, hvad man som leder af skole eller dagtilbud bør holde sig for øje, hvis man vil anvende kompetencerne optimalt.

Når ny viden og nye metoder skal indarbejdes i daginstitutioner og skolers praksis, er der flere mulige strategier. I folkeskolen er det gennem en årrække blevet udbredt at anvende en organisering med ressourcepersoner for at understøtte og fremme anvendelse af ny viden og nye metoder. Eksempler på udmøntning af strategien er introduktionen af it-vejledere, læsevejledere, vejledere i dansk som andet sprog og AKT-vejledere¹. Også på dagtilbudsområdet anvender en række kommuner ressourcepersoner i daginstitutionerne som fx sprogansvarlige pædagoger, inklusionspædagoger og naturpædagoger.

Ressourcepersonerne udgør en investering i den faglige udvikling af dagtilbud og skole. I mange tilfælde anvendes der ressourcer på uddannelse af ressourcepersoner, og der allokeres timer til, at de kan varetage deres funktioner. Det er derfor væsentligt, at man som leder af dagtilbud eller skole er opmærksom på, hvordan ressourcepersoner kan understøttes, så de får mulighed for at tilføre mest mulig værdi til organisationerne i hverdagen.

Inden for de seneste år har Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gennemført en række undersøgelser og evalueringer af brugen af ressourcepersoner². De tegner et billede af, at en vellykket organisering med ressourcepersoner er afhængig af seks faktorer:

- Ressourcepersonernes faglige kompetencer
- Ressourcepersonernes vejledningskompetencer
- Ressourcepersonernes legitimitet
- Kollegers viden
- Klar funktionsbeskrivelse
- Ledelsesopbakning og dialog

Denne artikel beskriver de seks faktorer og viser forskellige tilgange til brugen af ressourcepersoner, der afspejler forskellige forståelser af læring og veje til udvikling af praksis. Artiklen indeholder for det første en definition af begrebet "ressourceperson". Dernæst følger en analyse af seks forudsætninger, der skal være til stede for at indfri rationalet bag anvendelsen af ressourcepersoner. I forlængelse heraf diskuteres, hvordan skole- og daginstitutionsledere kan bidrage til, at organiseringen med ressourcepersoner fører til, at ny viden og nye metoder rent faktisk omsættes til ny praksis. Afslutningsvis indkredses tre forskellige tilgange til anvendelsen af ressourcepersoner. I den forbindelse introduceres begrebet transfer og de fokuspunkter, det giver for analysen af brugen af ressourcepersoner.

Dét er ressourcepersoner i skoler og dagtilbud

Med begrebet ressourcepersoner forstår vi personer, som er formelt udpeget af ledelsen til at varetage en særlig opgave på skolen eller i daginstitutionen. Ressourcepersoner varetager opgaver på egen hånd, og/eller rådgiver og vejleder kolleger inden for det område, hvor ressourcepersonerne har en særlig faglig indsigt. Der er altså ikke tale om personer, som uformelt rådgiver og vejleder kolleger. Ressourcepersonerne har ofte, men ikke altid, en efteruddannelse på det område, de vejleder inden for. De kan være ansat på en anden skole eller daginstitution end den, hvor de vejleder, idet flere institutioner i nogle tilfælde deler ressourceperson (EVA, 2009; 14).

¹ AKT står for Adfærd, Kontakt og Trivsel. AKT sætter fokus på elevernes sociale trivsel i skolen.

² Se fx Sprogstimuleringsindsatsen for tosprogede småbørn (EVA, 2008), Særlige ressourcepersoner i Folkeskolen (EVA, 2009), Fokus på sprog – daginstitutioners indsatser for treårige (EVA, 2010a), Særlige ressourcepersoner i Københavns Kommune (EVA, 2010b), Pædagogiske indsatser og nye initiativer på dagtilbudsområdet. Evaluering af Socialministeriets ansøgningspulje til "Bedre kvalitet i dagtilbud" (EVA 2010c), Sprogvurderinger på dagtilbudsområdet og børnenes resultater (EVA 2010d) og Fælles indsats for sproget. Evaluering af særlig sprogindsatser for treårige børn (EVA, 2011).

Kommuner og institutioner vælger at anvende ressourcepersoner i dagtilbud og folkeskoler, fordi man har en antagelse om, at man ved at uddanne eller på anden måde formidle ny viden og nye metoder til ressourcepersonerne kan skabe en ændret praksis i skolen eller daginstitutionen.

En virksom organisering

For at en organisering med ressourcepersoner i skole eller dagtilbud bliver vellykket, skal ressourcepersonernes kompetencer være på plads, ligesom der skal være en klar definition af vedkommendes rammer og arbejdsopgaver. Som leder af ressourcepersoner skal man have øje for følgende seks områder, der har betydning for, at rationalet bag anvendelsen af ressourcepersoner kan indfris:

Tilstrækkelige faglige kompetencer

En central forudsætning for ressourcepersonernes arbejde er, at de har tilstrækkelige faglige kvalifikationer. Kollegerne forventer, at ressourcepersonerne 'har fingeren på pulsen' inden for deres faglige område. Derfor er kvalificeret efteruddannelse og mulighed for ajourføring med henblik på en løbende introduktion af ny viden afgørende. Ressourcepersonernes faglige kompetencer har både betydning for, om kollegerne efterspørger vejledning og sparring fra ressourcepersonerne, og for, i hvor høj grad ressourcepersonerne aktivt udbyder vejledning og sparring. I EVA's undersøgelser peger ressourcepersonerne således på, at deres faglige selvopfattelse er vigtig – det gør det fx vanskeligt at udfylde rollen som ressourceperson, hvis sprogpædagoger i daginstitutioner ikke føler sig tilstrækkeligt fagligt klædt på (EVA, 2010a; 52).

Vejledningskompetencer

Gode vejledningsfaglige kompetencer og indsigt i egen rolle er derudover centrale kompetencer for ressourcepersonerne. Arbejdet som vejleder nødvendiggør hyp-pige positionsskift i hverdagen, når ressourcepersonen skal træde ind og ud af de forskellige roller og løbende iklæde sig forskellige kasketter.

På grundskoleområdet efterspørger lærere og ledere ressourcepersoner, der både er fagligt kvalificerede og besidder tilstrækkelige vejledningsfaglige kompeten-

cer. Lærerne, skoleledelserne og ressourcepersonerne selv betoner, at tillidsfulde og ligeværdige relationer, en konstruktiv, praksisnær dialog og anerkendende tilgange er centrale faktorer for lærernes tilbøjelighed til at anvende ressourcepersoner.

Legitimitet blandt kolleger

Ressourcepersonernes faglige kvalifikationer kan imidlertid ikke stå alene. Når der udpeges ressourcepersoner, er det vigtigt, at skoleledere og dagtilbudsledere overvejer, om de udvalgte personer besidder eller har mulighed for at udvikle en tilstrækkelig grad af legitimitet blandt kollegerne.

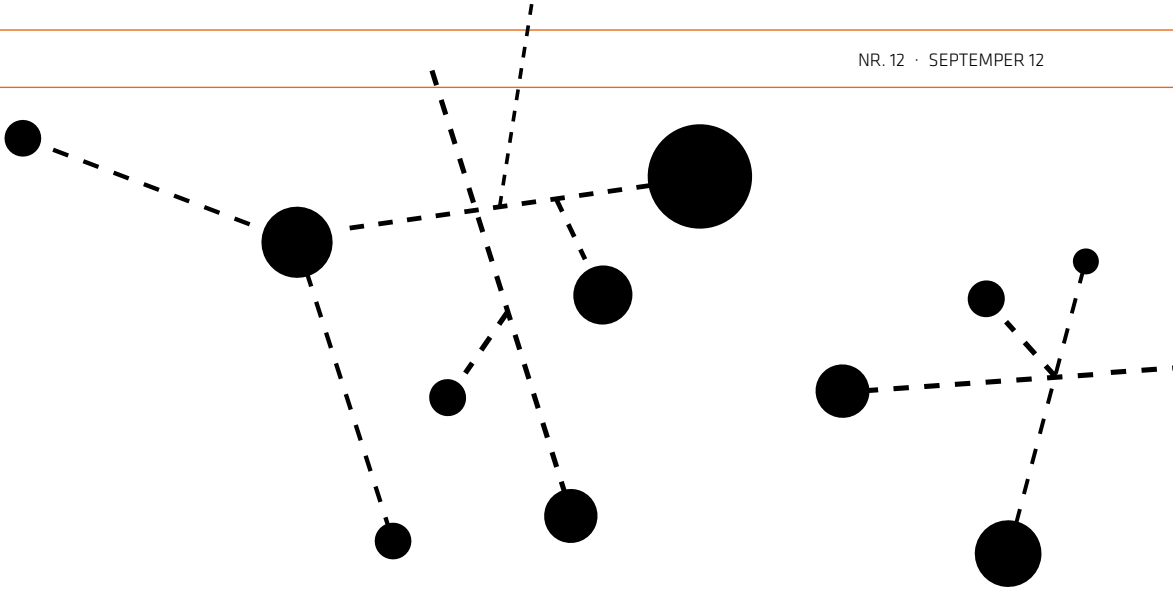
Skolelederne er da også ofte opmærksomme på at udpege personer med legitimitet i lærerkollegiet, som generelt er eksponenter for fagligt engagement, og som besidder kommunikative kompetencer (EVA, 2009; 77). På dagtilbudsområdet fremhæves det i forhold til etableringen af ressourcepersoner på sprogområdet, at det har været en erfaring i institutionerne, at ressourcepersonerne skal have legitimitet blandt kollegerne for at opnå den fornødne gennemslagskraft (EVA, 2010a; 52).

Kollegernes viden

Ressourcepersoner kan ikke gøre arbejdet alene. Kollegernes vidensniveau er afgørende for den faglige dialog. Kollegernes basisviden og etablering og/eller vedligeholdelse af et fælles sprog, faglige begreber mv. spiller en rolle for ressourcepersonernes muligheder for at understøtte udvikling af den pædagogiske praksis. Løbende opkvalificering af alle lærere eller pædagoger kan skabe en faglig modtagelighed og klangbund i forhold til at modtage vejledning fra ressourcepersonerne. Det er derfor vigtigt at diskutere, hvordan man skaber den rette balance mellem prioriteringen af uddannelse af ressourcepersoner og lærernes eller pædagogernes generelle efteruddannelse.

Klar funktionsbeskrivelse

Afklaring af ressourcepersonens arbejdsopgaver og forventningsafstemning i forhold til de tidsmæssige ressourcer, der stilles til rådighed, er afgørende for, at ressourcepersonerne kan varetage deres funktion.



Funktionsbeskrivelser kan medvirke til at skabe klarhed for både ressourcepersonerne, ledelsen og ressourcepersonernes kolleger i forhold til, hvad funktionen indebærer.

Overblik over, hvilke funktioner skolen råder over, og viden om, hvad funktionerne indebærer, er centrale faktorer for lærernes brug af ressourcepersoner. Det er derfor væsentligt at sikre synlighed og tilgængelighed i forhold til alle funktioner på den enkelte skole.

Det er også vigtigt, at det drøftes, hvilken tilgang til organiseringen med ressourcepersonerne man vælger. Både for ressourceperson og kolleger kan en forventningsafstemning tydeliggøre og fremme samarbejdet. Der er behov for at inddrage kollegerne i diskussioner af, hvilken rolle ressourcepersonerne skal spille, da ressourcepersonens kolleger ikke nødvendigvis har de samme forventninger som ledelsen og ressourcepersonen.

Ledelsesopbakning og dialog

Ledelsen, det være sig i skoleregi eller på dagtilbudsområdet, har en central rolle i forhold til at formidle, at det område, ressourcepersonen skal fremme, er prioriteret, og signalere til ressourcepersonernes kolleger, at ressourcepersonerne besidder en relevant faglig viden, som kollegerne bør anvende til kvalificering af deres praksis.

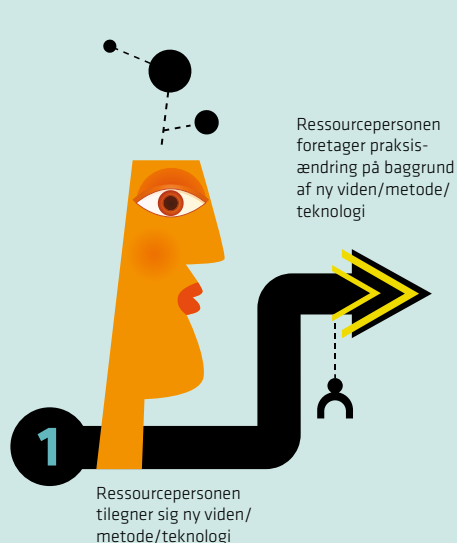
Ressourcepersonerne formulerer et klart behov for ledelseskontakt og ledelsesopbakning. De har ikke, og ønsker ikke at besidde, egentlig formel ledelses-

kompetence, men vurderer samtidig, at de varetager mange opgaver, som det er meget vanskeligt at udføre uden en tæt kontakt med ledelsen.

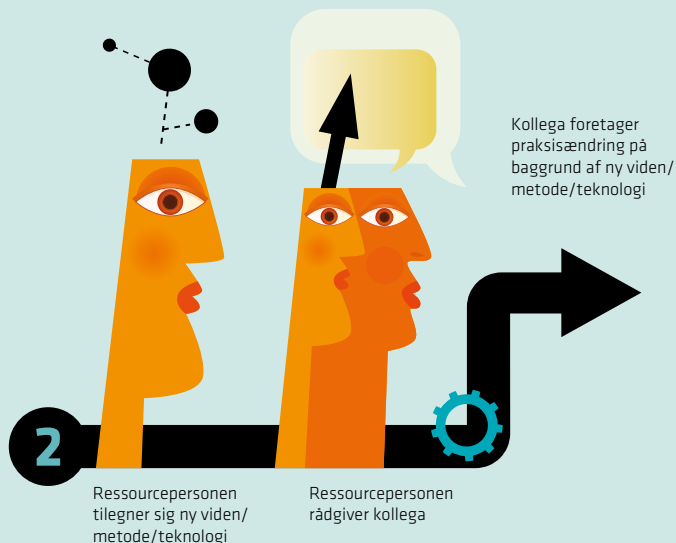
I folkeskolen vurderer ressourcepersoner, at de til tider befinder sig i en loyalitetskonflikt mellem lærere og ledelse, og at arbejdet indebærer vanskelige balancegange. På dagtilbudsområdet er der eksempler på, at ressourcepersonerne møder modstand hos kolleger, der enten oplever, at ressourcepersonerne søger at fremme én dagsorden på bekostning af andre vigtige dagsordener, eller at de ikke er enige i ressourcepersonernes faglige vurderinger. Det er relevant, at ressourcepersoner og ledelsen drøfter disse situationer og på den baggrund når frem til fælles forståelser af ressourcepersonernes roller og ansvarsforhold.

På nogle skoler indgår ressourcepersoner som centrale sparringspersoner for ledelsen i det strategiske udviklingsarbejde, og de holder ledelsen informeret både om elever med særlige behov og om lærernes planlægning og gennemførelse af undervisningen. Ressourcepersonerne besidder en opdateret faglig viden, som kan klæde ledelsen på i forhold til strategiske beslutninger og prioriteringer, og de fungerer på nogle skoler som det centrale led, der kan sætte disse strategiske beslutninger på dagsordenen blandt lærerne på skolen og bringe dem i spil i undervisningen i klasseværelserne. Der er på dette område et klart potentiale for at arbejde strategisk med at bruge ressourcepersoner som faglig løftestang for udvikling af den faglige kvalitet i organisationerne.

Ressourcepersonen som aktør på egen hånd



Ressourcepersonen som rådgiver og formidler af faglig viden til kolleger



Tre tilgange til ressourcepersonernes virke

I forlængelse af behovet for en fælles definition af rammer, roller og arbejdsopgaver for ressourcepersonerne er det, som nævnt ovenfor, centralt, at ledere, medarbejdere og ressourcepersoner i skoler og dagtilbud foretager en fælles forventningsafstemning i forhold til, hvordan ressourcepersonerne mere præcist skal medvirke til at omsætte viden til ny praksis.

I EVA's undersøgelser ser vi tre forskellige tilgange til, hvordan ressourcepersonerne omsætter viden til ny praksis i daginstitution eller skole:

- 1 Ressourcepersonen som aktør på egen hånd
- 2 Ressourcepersonen som rådgiver og formidler af faglig viden til kolleger
- 3 Ressourcepersonen som vejleder og sparringsperson i en samskabende proces med kolleger.

Den enkelte ressourcepersons opgavevaretagelse kan indeholde elementer af en eller flere af de tre tilgange.

De forskellige tilgange afspejler forskellige forståelser af læring og veje til udvikling af praksis. Samtidig er samarbejdsrelationerne mellem ressourceperson og kolleger meget forskellige alt efter, hvilken tilgang til ressourcepersonens virke der er i spil. I det følgende uddybes og eksemplificeres de tre tilgange, og tilgange diskuteres i relation til transferbegrebet. Transfer handler om overførsel af viden fra en situation til en anden.

Aktør på egen hånd

Med denne tilgang får ressourcepersonen gennem forskellige efteruddannelsesaktiviteter ny viden, som de på egen hånd omsætter til praksis i organisationen.

Der er tale om forskellige typer af praksisændringer og aktiviteter alt efter, hvilken funktion ressourcepersonen varetager. På dagtilbudsområdet kan det fx være sprogansvarlige pædagoger, som gennemfører sprogvurderinger af treårige (EVA, 2010a), mens der i grundskolen fx er tale om it-vejledere, som fører tilsyn med skolens it-udstyr, læsevejledere, som tester eleverne i læsning, eller AKT-vejledere, som gennemfører forløb med enkeltelever eller grupper af elever (EVA, 2009).

Ressourcepersonen som vejleder og sparringsperson i en samskabende proces med kolleger



For nogle funktioner fylder denne tilgang ganske meget. For læsevejlederne viser EVA's evalueringer, at 54 % af læsevejlederne i høj grad tester elever, og 35 % gennemfører forløb med enkelt elever uden for klassen. 70 % af it-vejlederne fører i høj grad tilsyn med skolens it-udstyr, og 44 % af AKT-vejlederne gennemfører forløb med elever uden for klassen (EVA, 2009; 32-38). Selvom mange ressourcepersoner på skoleområdet gennemfører en uddannelse eller dele af en uddannelse, som betoner vejledningen som en væsentlig del af arbejdet, er der altså tale om, at de fleste funktioner også varetager en række opgaver, hvor de arbejder på egen hånd med børnene, varetager opgaver i forhold til testning eller vedligeholdelse af teknisk udstyr eller andre typer af opgaver, som er centrale for den løbende drift af organisationen.

Rådgiver og formidler af faglig viden til kolleger

Her videreformidler ressourcepersonen ny viden til sine kolleger, der omsætter den til praksis. Som rådgiver besvarer ressourcepersonen relativt konkrete spørgsmål fra sine kolleger. Ressourcepersonen spiller derudover ikke nogen aktiv rolle i forhold til at omsætte viden til praksis i konkrete situationer.

Ressourcepersonerne opfattes i denne tænkning som eksperter, der kan levere hurtige svar på påtrængende spørgsmål. Svar, som kollegerne kan anvende i deres praksis. På dagtilbudsområdet varetager fx sprogvejledere og ressourcepersoner vedrørende udsatte børn og inklusion denne type af opgaver.

Formidling af ressourcepersonernes viden til lærerne på skolerne sker på forskellige niveauer. Det sker fx, når ressourcepersoner formidler deres viden mundtligt i pædagogisk råd eller skriftligt på skolens intranet. Men det sker også løbende og uformelt i hverdagen, når kolleger efterspørger konkret hjælp og rådgivning i forhold til helt konkrete problemstillinger. 61 % af læsevejlederne giver i høj grad konkret sparring på specifikke spørgsmål fra andre lærere, mens det tilsvarende tal for AKT-vejlederne er 42 % (EVA, 2009; 32-38).

Lærerne sætter pris på den uformelle rådgivning og formidling af viden, som fx foregår i frikvartererne. Frikvartersrådgivningen passer godt ind i de kollegiale samværsformer (EVA, 2009; 52). Ressourcepersoner vurderer, at den uformelle rådgivning fylder ganske meget i hverdagen, og de peger også på udfordringer

i denne form for anvendelse af deres viden. Dels kan det være svært at komme med kvalificerede svar på ganske kort tid, og dels kan det være svært at foretage de positionsskift, som det kræver, når man på ganske kort tid fx skal bevæge sig fra rollen som kollega og teammakker til rollen som ekspert med særlig viden inden for et bestemt fagligt område. Ressourcepersoner oplever, at det til tider kan være en udfordring at tage kasketten af og på i de forskellige relationer, de indgår i. Denne udfordring peger på behovet for egentlige vejledningsforløb, som i højere grad rammesættes i tid og rum. Langt de fleste resourcepersoner varetager opgaver, der også kræver mere systematiske forløb, og denne tredje tilgang til arbejdet præsenteres nedenfor.

Vejleder og sparringsperson i en samskabende proces med kolleger

Ressourcepersonerne indgår her i en sparringsrelation med kolleger på arbejdspladsen, hvori den nye viden videreformidles til kollegerne og derefter i et samarbejde bliver omsat til praksis enten af kollegaen eller af kollega og resourceperson i fællesskab. I vejleder- og sparringsfunktionen bidrager resourcepersonerne altså til videndeling og faglig udvikling i en proces, hvor læring ansues som noget, der aktivt konstrueres og forhandles i en særlig kontekst og med aktiv deltagelse af resourcepersonens kolleger.

Denne tilgang til arbejdet fylder mindre end de to øvrige i grundskolen. Mens 36 % af læsevejlederne i høj grad gennemfører vejledningsforløb med lærerne med henblik på udvikling af undervisningen, gælder det samme for 14 % af AKT-vejlederne og 27 % af it-vejlederne. Der er dog også en del resourcepersoner, som deltager i forløb i klasserne i samarbejde med lærerne. Det gælder for 43 % for læsevejlederne og 34 % af AKT-vejlederne, at de i høj grad gennemfører forløb med hele klasser/grupper af elever i samarbejde med klassens lærere. For it-vejlederne gælder det for 22 % (EVA, 2009; 32-38).

Denne tilgang til arbejdet som resourceperson vurderes af resourcepersonerne som meget væsentlig, og EVA's rapporter konkluderer, at denne del af arbejdet bør prioriteres. Fx viser en evaluering af læse-

vejlederens arbejde i Hvidovre kommune, at det kan være gavnligt, at læsevejlederen deltager i afsøgende processer i klasseværelset og dermed medvirker i de processer, hvor ny viden og nye løsninger omsættes i praksis (EVA, 2008; 66). Også i relation til sprogindsatser for børn i daginstitutioner med behov for en fokuseret indsats vurderes samskabende processer positivt (EVA, 2011).

Ressourcepersonernes virke i et transferperspektiv

Omsætning af viden fra en situation til en anden, fx fra uddannelse til praksis på arbejdspladsen, er i fokus inden for transferforskning, hvor der siden midten af 1800-tallet har været formuleret forskellige teorier om processen fra læring til anvendelse (Aarkrog, 2010; 25). Transfer defineres forskelligt i forskellige sammenhænge, men der er imidlertid enighed om, at personers anvendelse af det lærte er det centrale (Wahlgren, 2009; 8). At overkomme udfordringen med at omsætte viden til (ny) praksis er central for udvikling af organisationer. Der har derfor naturligt været gennemført mange undersøgelser af transfer og faktorer, der henholdsvis hæmmer og fremmer transfer inden for forskellige erhverv.

Anskuer vi de tre tilgange til resourcepersonernes virke i et transferperspektiv, ser vi en tydelig forskel i forståelsen af læring og veje til udvikling af praksis de tre perspektiver imellem:

- Når resourcepersonen arbejder som aktør på egen hånd, kan rollen beskrives med det klassiske transferbegreb om overførsel af viden til praksis.
- Når resourcepersonen rådgiver og videreformidler sin nye viden til kolleger, så de kan anvende den viden i deres praksis, kan man tale om dobbelttransfer i den forstand, at resourcepersonen først omsætter egen læring til den situation, som kollegaen beder om vejledning til og videreformidler sin viden til kollegaen. Derefter omsætter kollegaen, den nye viden, hun har fået af resourcepersonen, til praksis i en efterfølgende transferproces.

- Når ressourcepersonen vejleder og sparrer med sine kolleger i en samskabende proces, udvides transferprocessen tidsmæssigt, idet ressourceperson og kollega i fællesskab søger at koble ressourcepersonens viden med kollegaens praksis i et forløb, der rækker længere end i den rådgivende relation.

De processer for overførsel fra uddannelse til praksis, som ressourcepersonerne i folkeskole og dagtilbud indgår i, er altså i nogle tilfælde langt mere komplekse end de processer, som dele af transferforskningen beskæftiger sig med. En helt central forskel er, at ressourcepersonerne som oftest ikke blot selv skal omsætte viden til praksis, men understøtte kollegers læreprocesser.

I et fremadrettet perspektiv er det værd at notere, at den tilgang, hvor ressourcepersonerne indgår i en sparringsrelation med kolleger i en samskabende proces, er væsentlig, hvis man ønsker, at ressourcepersoner skal medvirke til egentlige forandringer i den pædagogiske praksis. EVA's undersøgelser og evalueringer peger på, at det er en tilgang, der bør prioriteres. Det er derfor værd at bemærke, at denne tilgang ikke er lige udbredt i forhold til alle funktioner og i alle organisationer. En forklaring kan være, at den samskabende tilgang opleves tidskrævende, og at den indebærer, at ressourcepersonen indtager en markant anderledes rolle i forhold til kollegerne.

Mange skoler og dagtilbud, der anvender ressourcepersoner, vil have glæde af, at ledelsen sætter fokus på, hvordan ressourcepersonernes arbejde kan rammesættes og styrkes, så ressourcepersonernes kompetencer bruges optimalt.

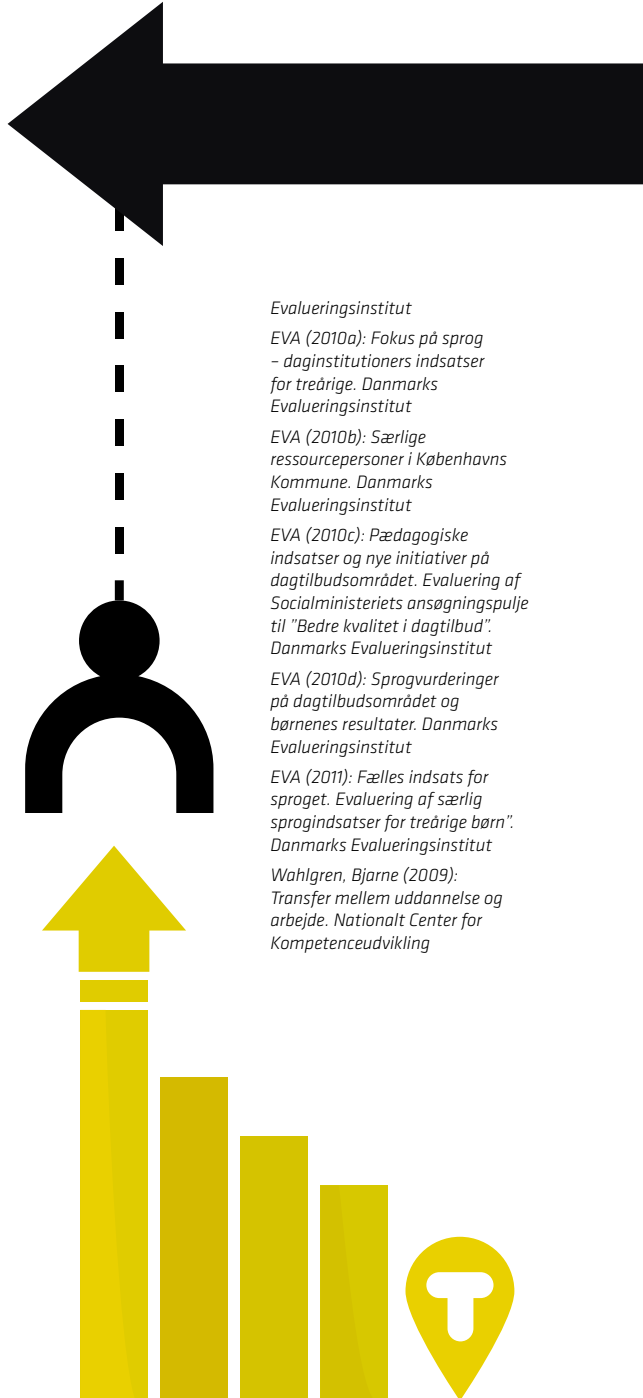
Litteratur

Aarkog, Vibe (2010): *Fra teori til praksis. Undervisning med fokus på praksis*. Munksgaard

EVA (2008): *Viden der forandrer - virkningsevaluering af læsevejlederen som fagligt fyrtårn*. Danmarks Evalueringsinstitut

EVA (2008): *Sprogstimuleringsindsatsen for tosprogede småbørn*. Danmarks Evalueringsinstitut

EVA (2009): *Særlige ressourcepersoner i Folkeskolen*. Danmarks



Evalueringsinstitut

EVA (2010a): *Fokus på sprog - daginstitutioners indsatser for treårige*. Danmarks Evalueringsinstitut

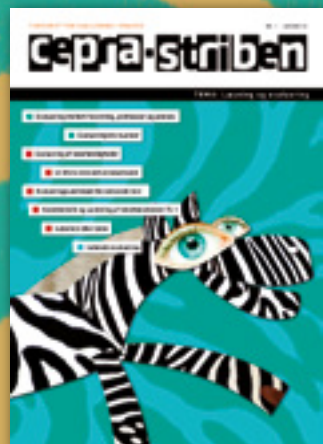
EVA (2010b): *Særlige ressourcepersoner i Københavns Kommune*. Danmarks Evalueringsinstitut

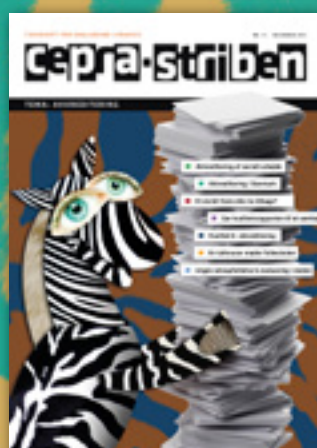
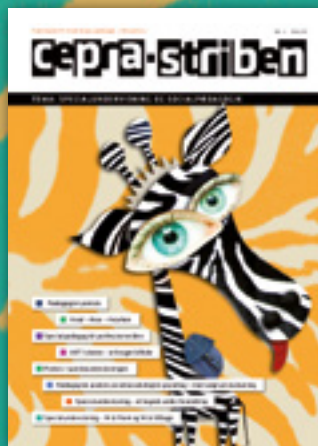
EVA (2010c): *Pædagogiske indsatser og nye initiativer på dagtilbudsområdet. Evaluering af Socialministeriets ansøgningspulje til "Bedre kvalitet i dagtilbud"*. Danmarks Evalueringsinstitut

EVA (2010d): *Sprogvurderinger på dagtilbudsområdet og børnenes resultater*. Danmarks Evalueringsinstitut

EVA (2011): *Fælles indsats for sproget. Evaluering af særlig sprogindsatser for treårige børn*. Danmarks Evalueringsinstitut

Wahlgren, Bjarne (2009): *Transfer mellem uddannelse og arbejde*. Nationalt Center for Kompetenceudvikling





Ønsker du at abonnere på tidsskriftet kan du bestille det online på www.dafolo-online.dk. Husk at oplyse navn, adresse, ansættelsessted og EAN nummer

Henvendelse om cepra-sriben Tidsskrift for Evaluering i Praksis rettes til mail: yvm@ucn.dk eller på tlf.: 72 69 03 35

cepra-striben

