

# MBU - Rådmandsmøde (Rådmandsmøde)

31-05-2023 09:15 - 10:15

Teams møde

---

**Information:****Deltagere:**

Helle Bach Lauridsen  
Jette Bjørn Hansen  
Karina Møller (afbud)  
Lisbeth Schmidt Andersen (afbud)  
Nikolaj Harbjerg  
Ole Kiil Jacobsen  
Rasmus Ellermann-Aarslev  
Stefan Møller Christiansen (afbud)  
Susanne Holst (afbud)  
Mia Brix Jensen  
Tanja Nyborg  
Thomas Medom

Pkt. 2: Tid 5 min.

Pkt. 5: Tid: 10 min. Deltagere: Mette Søberg og Lone Deleuran

Pkt. 6: Tid: 15 min. Deltagere: Stine Jepsen

## **Indhold**

Punkt 1: Godkendelse af referat .....	1
Punkt 2: Undersøgelse af de særlige tilbud (HBL).....	2
Punkt 3: Forberedelse til Børn og Unge-udvalgs møde d. 31. maj 2023.....	3
Punkt 4: Evt.....	3

## **Punkt 1: Godkendelse af referat**

## MBU - Rådmandsmøde (Rådmandsmøde)

23-05-2023 09:15 - 11:30

Grøndalsvej 2, lokale 1128

---

**Information:****Deltagere:**

Helle Bach Lauridsen  
Jette Bjørn Hansen (afbud)  
Karina Møller (afbud)  
Lisbeth Schmidt Andersen (afbud)  
Nikolaj Harbjerg  
Ole Kiil Jacobsen  
Rasmus Ellermann-Aarslev  
Stefan Møller Christiansen (afbud)  
Susanne Holst (afbud)  
Mia Brix Jensen  
Tanja Nyborg  
Thomas Medom

Pkt. 2 Tid: 10 min. Deltagere: Cecilie Sandkvist Adamsen og Lisa Balch Frisgaard

Pkt. 5 Tid: 15 min. Deltagere: Cecilie Sandkvist Adamsen og Anne Marie Due Schmidt

Pkt. 6 Tid: 25 min. Deltagere: Christoffer Vengsgaard og Nanna Boelt Mortil

Pkt. 7 Tid: 15 min. Deltagere: Karina Corneliusen og Astrid Holtz Yates

Pkt. 8 Tid: 20 min. Deltagere: Karina Corneliusen og Ane Loell

Pkt. 9 Tid: 10 min. Deltagere: Ane Loell og Rikke Slot

Pkt. 10 Tid: 20 min. Deltagere: Lasse Hønge Flarup og Erik Elgaard Mikkelsen

## Indhold

Punkt 1: Godkendelse af referat .....	1
Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat .....	1
Punkt 2: Indstilling Fondsprojekt på Skovvangskolen (NH).....	1
Beslutning for Punkt 2: Indstilling Fondsprojekt på Skovvangskolen (NH).....	1
Punkt 3: Forberedelse til byrådsmøde d. 24. maj 2023.....	2
Beslutning for Punkt 3: Forberedelse til byrådsmøde d. 24. maj 2023.....	2
Punkt 4: Evt.....	2
Beslutning for Punkt 4: Evt.....	2

## **Punkt 1: Godkendelse af referat**

### **Beslutning for Punkt 1: Godkendelse af referat**

Referatet blev godkendt

## **Punkt 2: Indstilling Fondsprojekt på Skovvangskolen (NH)**

Tid: 10 min. Deltagere: Cecilie Sandkvist Adamsen og Lisa Balch Frisgaard

### **Beslutning for Punkt 2: Indstilling Fondsprojekt på Skovvangskolen (NH)**

Deltagere: Anne Marie Due Schmidt og Lisa Balch Frisgaard

Forvaltningschef Nikolaj Harbjerg har sat forslaget på dagsorden, med henblik på, at indstillingen drøftes og godkendes på rådmandsmøde forud for behandling på magistrats- og byrådsmøde.

Skovvangsskolen har ansøgt og fået tilsagn fra VILLUM FONDEN om økonomisk støtte på 2,8 mio. kroner til projekt "Tværfagligt udemiljø", der vedrører etablering af et udemiljø, der rummer fælles faciliteter til læring og undervisning i forlængelse af skolens faglokaler.

Projektet er igangsat og forventes afsluttet i 2023.

Projektet skal ses i tilknytning til det allerede godkendte projekt omkring ud og ombygning af Skovvangsskolen.

Det indstilles

At rådmanden godkender vedlagte indstilling og bilag forud for fremsendes til magistrats- og byrådsbehandling.

#### **Bemærkninger**

Anne Marie Due Schmidt fremlagde sagen. Der blev gjort opmærksom på at arbejdet er temmelig langt. Det bør der gøres opmærksom på i forbindelse med behandlingen, og det medtages i mødeforberedelsen i den videre proces.

Råmanden bemærkede, at det grundlæggende er godt projekt, der vil bidrage til læringsmiljøet på skolen. Af samme grund bør der sendes tegninger eller andre illustrationer med til magistrats- og byrådsbehandlingen.

Kommunikation skal som udgangspunkt ske fra skolen side.

#### **Beslutning**

Indstillingen blev godkendt med ovenstående bemærkninger

**Opfølgning: NH**

### **Punkt 3: Forberedelse til byrådsmøde d. 24. maj 2023**

#### **Beslutning for Punkt 3: Forberedelse til byrådsmøde d. 24. maj 2023**

Mødet blev drøftet.

Der var opmærksomhed på, at der kan komme op til 5 henviste sager på næste udvalgs møde. Det kan give behov for evt. at udskyde behandlingen af én eller flere sager.

### **Punkt 4: Evt.**

#### **Beslutning for Punkt 4: Evt.**

Intet til referat

## **Punkt 2: Undersøgelse af de særlige tilbud (HBL)**

Tid: 5 min.





22. maj 2023

Side 1 af 3

## Beslutningsmemo

Emne **Særlige tilbud – resultater af undersøgelse**

Til Rådmandsmøde den 31. maj 2023

### 1. Hvorfor fremsendes forslaget?

Trivselsundersøgelsen fra 2021 viste, at trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud (Stensagerskolen, Langagerskolen og Klubben Holme Søndergård) er lav. Derfor besluttede HMU at sætte fokus på de særlige tilbud for at få viden om, hvorfor medarbejdernes trivsel er lav og hvilke initiativer, der kan igangsættes for at styrke trivslen.

HR og Organisation har i efteråret 2022 gennemført en undersøgelse af de særlige tilbud. Undersøgelsen 1) belyser væsentlige faktorer med betydning for arbejdsmiljø og trivsel og 2) opstiller en række anbefalinger til, hvad der kan styrke trivslen blandt medarbejderne med henblik på at forbedre forudsætningerne for, at eleverne/de unge kan lære, udvikle sig og trives.

Anbefalingerne er udarbejdet med bidrag fra HMU, det specialpædagogiske netværk i Børn og Unge samt en sparringsgruppe med repræsentanter fra de særlige tilbud.

Analysen og anbefalinger har høj relevans og sammenhænge med budgettemaet omkring "bredere børnefællesskaber og specialområdet".

Forvaltningschef Helle Bach Lauridsen har sat punktet på dagsordenen med henblik på, at rådmanden orienteres om resultaterne af undersøgelsen.

### 2. Indstilling – hvad skal der tages stilling til?

Det indstilles, at rådmanden:

- 1) Tager resultaterne fra undersøgelsen af de særlige tilbud til efterretning
- 2) Tager anbefalingerne til efterretning

## BØRN OG UNGE

Strategi og Udvikling  
Aarhus Kommune

## HR og Organisation

Grøndalsvej 2  
8260 Viby J

Direkte telefon: 41 85 63 15

Direkte e-mail:  
solyb@aarhus.dk

Sagsbehandler:  
Sofie Lykke Bundgaard



### Ad 1) Resultater af undersøgelsen

Undersøgelsen af de særlige tilbud er vedlagt i bilag 1. Overordnet viser undersøgelsen, at trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud er stærkt udfordret. Det er særligt tilstedeværelsen af høje følelsesmæssige krav i arbejdet samt vold, trusler og udadreagerende adfærd fra eleverne/de unge, som udfordrer arbejdsmiljøet. Dertil kommer en række andre faktorer, som kan udfordre trivslen, både selvstændigt og ved at øge den negative betydning af høje følelsesmæssige krav og vold og trusler.

22. maj 2023

Side 2 af 3

### Ad 2) anbefalinger

Undersøgelsen af de særlige tilbud omfatter en række anbefalinger, som er grupperet under fem overskrifter. For hver gruppe af anbefalinger er der givet forslag til, hvordan Børn og Unge kan arbejde videre med anbefalingerne med henblik på at styrke trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud.

Chefteamet behandlede rapporten og anbefalingerne på sit møde den 11. maj. Konklusionerne fra mødet fremgår i sidste kolonne.

Anbefaling	Hvem?	Hvad?	Næste skridt
1. Lokal ledelse af arbejdsmiljøet	HRO i samarbejde med lokal ledelse i de særlige tilbud og relevant BU-chef	Udarbejde en handleplan med henblik på at styrke de lokale lederes mulighed for at understøtte et stærkt teamsamarbejde	Chefteamet prioriterede lokal ledelse af arbejdsmiljøet højt. Handlingerne påbegyndes efter ny organisering i MBU
2. Kompetenceudvikling af medarbejdere	HRO i samarbejde med lokal ledelse og PPR	Supplere den eksisterende kompetenceudvikling med viden om forebyggelse af belastninger	Påbegyndes i efteråret 2023 med henblik på opstart af kompetenceudvikling primo 2024
3. Kompetenceudvikling og understøttelse af AMG og MED	HRO i samarbejde med repræsentanter fra lokale MED-udvalg	Udvikle et forløb for TRIO/AMG	Påbegyndes sommeren 2023 med henblik på opstart af kompetenceudvikling i efteråret 2023
4. Ressourcer	Lokale ledelse med inddragelse af Børn og Ungechef	Drøfte mulig omprioritering af ressourcer i de særlige tilbud	Løbende



5. Stærkt (klynge)samarbejde mellem fællesfunktioner og særlige tilbud	HRO og PPR – koordineres med opstart af klynge-samarbejdet i den nye organisering	Nedsætte en arbejdsgruppe til at udarbejde en handleplan for de forskellige anbefalinger under punkt fem. Dette samtænkes med ny klyngeorganisering.	Indgår i udviklingen af klynge-samarbejdet omkring de særlige tilbud
--	---	--	--

22. maj 2023  
Side 3 af 3

Dertil kommer en række øvrige opmærksomhedspunkter, som vedrører eksterne og politiske faktorer, der har betydning for medarbejdere i de særlige tilbud. Det gælder det løbende optag af elever og den lovmæssige ramme for specialskolerne. Medarbejderne på de to specialskoler oplever generelt, at Folkeskoleloven ikke er meningsfuld at arbejde efter i en specialskolekontekst, og flere fremhæver, at en specialskolelov/-reform ville være en mere relevant lovmæssig ramme at arbejde efter. Derudover er det et opmærksomhedspunkt, at de særlige tilbud har en opgave, der på flere områder adskiller sig fra kerneopgaven for størstedelen af medarbejdere i Børn og Unge. De særlige tilbud efterlyser, at kommunale politikker og tiltag i højere grad også favner dem.

### 3. Videre proces og kommunikation

Den videre proces og kommunikation om undersøgelsens resultater er planlagt til at forløbe som beskrevet nedenfor.

Hvornår	Hvad
30. maj	HMU orienteres om konklusioner og anbefalinger samt videre handlinger på baggrund af undersøgelsen
31. maj	Rådmanden orienteres om resultaterne
Sommer 2023	HR og Organisation begynder arbejdet med handleplaner

## Bilag

Bilag 1: Resultater af undersøgelsen af de særlige tilbud



*”At arbejde her er ligesom en and, der svømmer i vand. Helt rolig på overfladen, mens fødderne pisker afsted nedeunder.”*

## **Undersøgelse af de særlige tilbud**

*Maj 2023*

Udarbejdet af HR og Organisation

## 1. Baggrund og formål

Specialområdet er vokset de seneste år. Et stigende antal børn har særlige behov og får tilbudt en plads i et specialtilbud. Som følge heraf er der kommet flere medarbejdere på specialområdet.

Vi kan se i trivselsundersøgelsen fra 2021, at trivslen blandt medarbejderne i de såkaldt 'særlige tilbud' er lav. Den samlede trivselscore er på 57, hvilket er mærkbart lavere end den gennemsnitlige trivsel for medarbejdere i Børn og Unge, som i 2021 var på 65. Trivselsundersøgelsen peger på, at det særligt er høje følelsesmæssige krav og vold og trusler, der udfordrer trivslen i de særlige tilbud.

**Særlige tilbud** omfatter i trivselsundersøgelsen:



- Stensagerskolen
- Langagerskolen
- Klubben Holme Søndergård

Specialdagtilbuddet Skovbrynet indgår ikke i analysen, da Skovbrynet efter eget ønske ikke er en del af arbejdspladstypen 'Særlige tilbud' i trivselsundersøgelsen. Den samlede medarbejdertrivsel i Skovbrynet er desuden relativ høj (en score på 71 i Skovbrynet sammenlignet med 65 i hele MBU)

På baggrund heraf besluttede Børn og Unges HovedMEDudvalg (HMU) at sætte fokus på de særlige tilbud med henblik på at opnå viden om, hvorfor medarbejdernes trivsel er lav og hvilke initiativer, der kan blive sat i gang for at styrke trivslen.

Formålet med analysen af de særlige tilbud er derfor at undersøge hvilke faktorer, der har betydning for trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud, dvs. det, der dels udfordrer og dels understøtter trivslen med henblik på at identificere mulige initiativer til at imødegå udfordringerne. Medarbejdernes trivsel er en vigtig forudsætning for, at eleverne/de unge kan lære, udvikle sig og trives.

Formålet med analysen er således todelt, idet vi ønsker at:

1. Belyse væsentlige faktorer med betydning for trivslen
2. Fremsætte forslag til eventuelle handlemuligheder

Analysen er gennemført af HR og Organisation i Børn og Unge.

### Målgruppe

Undersøgelsens målgruppe er medarbejdere og ledere i særlige tilbud. Det vil sige medarbejdere og ledere på Stensagerskolen, Langagerskolen og i Klubben Holme Søndergård.

Vi inddrager desuden et mindre udsnit af medarbejdere i specialklasserne. Formålet med dette er at undersøge, om de samme faktorer som i de særlige tilbud har betydning for medarbejdernes trivsel, og om forslag til eventuelle handlemuligheder derfor i et vist omfang kan overføres til specialklasserne.

### Metode og datagrundlag

Analysen er baseret på en række forskellige datakilder. Vi har gennemført i alt 12 fokusgruppeinterviews med medarbejdere og ledere i de særlige tilbud. Derudover har vi gennemført tre fokusgruppeinterviews med medarbejdere i specialklasser fra seks forskellige skoler.

Alle interviews er gennemført med en semistruktureret tilgang. Interviewguiden er udarbejdet med udgangspunkt i en række temaer, vi forventer har betydning for trivslen blandt medarbejderne. Temaerne er identificeret på baggrund af hypoteser, som er dannet ud fra data fra trivselsundersøgelsen, arbejdsmiljøforskning om blandt andet kombinationsbelastninger samt arbejdsmiljøviden om vold og trusler og høje følelsesmæssige krav. Fra arbejdsmiljøområdet anvender vi desuden kendskab til,

hvilke parametre, der kan give belastninger og risici i arbejdsmiljøet. Disse er understøttet af undersøgelser, forskning og nye bekendtgørelser fra Arbejdstilsynet om psykisk arbejdsmiljø.

Vi har desuden nedsat en sparringsgruppe, som løbende har givet input til udformning af analysen samt sparring på, hvilke initiativer, resultaterne kan give anledning til. Sparringsgruppen bestod af leder- og medarbejderrepræsentanter fra de tre særlige tilbud, en repræsentant fra PPR, fra MSB og en læringspartner.

Vi har gennemført en række kvantitative analyser med data fra Børn og Unges eget ledelsesinformationssystem samt med data fra uddannelsesstatistik.dk. Disse indgår løbende i analysen til at belyse relevante forhold i de særlige tilbud, fx udvikling i antallet af elever og medarbejdere, fravær blandt medarbejdere og elever osv.

Endelig har vi gennemført et interview med en repræsentant fra PPR i den tidlige fase af analysen med henblik på at afdække PPR's perspektiver på, hvad der kan udfordre trivslen i de særlige tilbud.

### Læsevejledning

Rapporten er inddelt i en række kapitler. Først præsenterer vi konklusionerne på analysen og de derfra følgende anbefalinger i kapitel 2. Herefter følger en gennemgang af, hvad der kendetegner de særlige tilbud i kapitel 3, hvorefter vi kort præsenterer relevant teori om belastninger i arbejdsmiljøet i specialtilbud i kapitel 4. Sammendrag af pointer fra interviewene i de særlige tilbud følger i kapitel 5, hvorefter vi præsenterer en kort opsummering på indsigter om medarbejderens trivsel i specialklasserne i kapitel 6. Herefter følger to bilag, hvor forskellige analyser og data belyser udviklingerne i de særlige tilbud (bilag 1) og udviklingerne i specialklasserne (bilag 2).

### Øget fokus på specialområdet



Både på landsplan og i Aarhus Kommune er der et stort fokus på, at antallet af børn i specialdagtilbud, specialklasser og specialskoler i en årrække har været stigende. På landsplan er antallet af børn med en diagnose steget med 45 pct. på 10 år.

Den store stigning i antallet af børn med særlige behov har medført et stort fokus på de økonomiske konsekvenser af de mange specialpladser samt et øget fokus på børnenes trivsel. Dette har Børn og Unge belyst i 2021/2022 ved at gennemføre analysearbejdet Bredere Børnefællesskaber. Delrapport 4 beskæftiger sig med specialområdet. Rapporten har fokus på rammerne på specialområdet, børnene og forældrene. Byrådet i Aarhus Kommune har ved budgetforliget i 2022 besluttet at tilføre 55 mio. kr. årligt til Bredere Børnefællesskaber.

Væksten i antallet af børn på specialområdet har som naturlig konsekvens betydet flere medarbejdere på specialområdet, både i specialklasser og på specialinstitutionerne. Nærværende analyse beskæftiger sig med trivsel og arbejdsmiljø for de medarbejdere indenfor specialområdet, som er ansat i specialinstitutioner – i denne sammenhæng kaldet de særlige tilbud.

## 2. Konklusioner og anbefalinger

I det følgende præsenterer vi konklusioner på analysen. Vi fremhæver væsentlige faktorer, som har betydning for trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud. Herefter præsenterer vi vores anbefalinger til, hvad der kan bidrage til at styrke trivslen.

### Konklusioner

Trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud er stærkt udfordret, og analysen peger på, at medarbejdere og ledere i de særlige tilbud har et mentalt højrisikjob. Det er særligt tilstedeværelsen af høje følelsesmæssige krav i arbejdet samt vold, trusler og udadreagerende adfærd fra eleverne/de unge, som udfordrer arbejdsmiljøet. Dertil kommer en række andre faktorer, som kan udfordre trivslen, både selvstændigt og ved at øge den negative betydning af høje følelsesmæssige krav og vold og trusler.

Nedenfor opsummerer vi analysens konklusioner. Først fremhæver vi, hvad der kan øge trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud samt hvilke elementer i arbejdsmiljøet, der kan virke som beskyttende faktorer for trivslen. Herefter præsenterer vi de væsentligste arbejdsmiljøudfordringer under tre hovedoverskrifter; 1) arbejdets indhold, 2) organisering og 3) eksterne faktorer.

#### Hvad kan øge trivslen blandt medarbejderne?

Medarbejderne i de særlige tilbud trives, når de har mulighed for at lykkes fagligt. Oplevelsen af at lykkes fagligt kommer til udtryk ved, at medarbejderne oplever, at deres indsats fører til, at eleverne/de unge udvikler sig fagligt og socialt. På tværs af tilbuddene kan vi se, at psykologisk tryghed og godt samarbejde i teamet samt gode muligheder for faglig sparring og supervision er beskyttende faktorer i forhold til trivslen. Endelig medvirker autonomi i opgaveløsningen til et godt arbejdsmiljø.

#### Arbejdets indhold

Arbejdet i de særlige tilbud indebærer tæt kontakt med elever/unge, som har forskellige typer af udfordringer. Eleverne/de unge kan fx være udadreagerende, selvskadende, meget lærende eller i mistrivsel. Tæt kontakt med elever/unge med sådanne udfordringer stiller ifølge forskningen krav til medarbejderens håndtering og regulering af både egne og andres følelser. Vi ser i analysen, at konsekvensen af de høje følelsesmæssige krav, som arbejdet medfører, er med til at påvirke medarbejderens trivsel negativt. Medarbejderne er ofte i en form for alarmberedskab, hvor de hele tiden forsøger at forudse og være på forkant med situationer, der kan opstå. Dertil kommer, at medarbejderne skal virke afdæmpede og rolige over for eleverne/de unge, også når eleverne/de unge er voldsomt udadreagerende. Denne oplevelse af hele tiden at arbejde mentalt, uden at det kan ses udadtil, er belastende for medarbejderne. Medarbejderne i de særlige tilbud har forskellige grænser i forhold til, hvilke belastninger, der særligt kan påvirke dem, ligesom der er varierende praksis for registreringer af episoder. Fælles for tilbuddene er dog en italesættelse af, at det ikke er muligt at registrere alle hændelser. Analysen viser, at sygefraværet blandt medarbejderne i to af de tre særlige tilbud er højere end gennemsnittet i Børn og Unge. Det kan hænge sammen med de store belastninger i arbejdsmiljøet. Analysen peger på, at velfungerende teams, hvor medarbejderne oplever psykologisk tryghed og har mulighed for faglig sparring, kan mindske belastningerne. Dog oplever nogle medarbejdere i de særlige tilbud, at der ikke altid er tilstrækkelig tid til og mulighed for at prioritere samarbejde i teamet.

Arbejdsmiljøgrupperne i de særlige tilbud spiller en vigtig rolle i forhold til forebyggelse og håndtering af belastninger i arbejdsmiljøet. På tværs af arbejdsmiljøgrupperne er der varierende

tilgang og praksis i forhold til løbende og systematisk at følge relevante arbejdsmiljødata med henblik på forebyggelse.

Arbejdet i de særlige tilbud indebærer et samarbejde med eleverne/de unges forældre. Nogle medarbejdere oplever, at forældresamarbejdet kan være berigende, idet det giver dem mulighed for at gøre en forskel for en familie. Omvendt oplever mange medarbejdere dog, at forældresamarbejdet er en udfordring. Det hænger sammen med, at nogle forældre stiller høje krav til tilbuddene, men også at forældrene ofte er i sorg eller krise over at have et barn med særlige behov. Relationer til forældre i krise stiller igen høje følelsesmæssige krav til medarbejderne.

### **Organisering**

En række faktorer omkring organisationen i de særlige tilbud er med til at udfordre trivsel. De udfoldes herunder.

*Ledelsesspænd:* Ledelsesspændet i de særlige tilbud er højt. Det gør det svært for lederne at være tæt på medarbejdernes opgaveløsning samt at give faglig sparring. Der er særligt en udfordring, når arbejdet udsætter medarbejderne for høje følelsesmæssige krav og vold og trusler, hvor faglig sparring og debriefing er særligt vigtigt.

*Medarbejderressourcer:* Der er delte oplevelser af normeringerne i de særlige tilbud. Nogle oplever, at grundnormeringen er fin, mens andre oplever, at den ikke er tilstrækkelig. Fælles for tilbuddene er dog, at sygefravær er en stor udfordring, som ofte giver en oplevelse af, at medarbejderressourcerne ikke er tilstrækkelige.

*Supervision:* Der er forskellig praksis i forhold til supervision af medarbejderne i de særlige tilbud. Analysen peger på, at adgang

til supervision er vigtig for, at medarbejderne kan forebygge og håndtere udfordringerne i arbejdsmiljøet.

*Kompetenceudvikling og introduktion af nyansatte:* Der er forskellig praksis for, hvordan nyansatte bliver introduceret til arbejdet i de særlige tilbud. Analysen peger på, at det er vigtigt, at medarbejderne bliver introduceret og oplært grundigt til opgaven. Det medvirker både til at fastholde medarbejderne på arbejdspladsen og til, at medarbejderne har bedre forudsætninger for selv at forebygge og håndtere de belastninger, som arbejdet medfører. Det samme gælder i forhold til løbende kompetenceudvikling. Her er der også forskel på medarbejdernes muligheder, hvor det nogle steder er en større udfordring at tage medarbejderne ud af undervisningen/samværet med eleverne/de unge for at deltage i kompetenceudvikling. Fælles gælder det dog, at løbende kompetenceudvikling er vigtigt dels for medarbejdernes muligheder for at levere fagligt god opgaveløsning og dels for, at de har viden om, hvad de belastninger i arbejdsmiljøet kan betyde for deres trivsel.

*Fysiske rammer:* De fysiske rammer i de særlige tilbud har stor betydning for medarbejdernes muligheder for at udføre deres arbejde. Fælles for tilbuddene er, at det er vigtigt, at der er mulighed for afskærmning af eleverne/de unge og flere små rum. Oplevelsen af de fysiske rammer i tilbuddene varierer, men fælles er, at skolerne har oplevet en stor stigning i antallet af elever de seneste år, hvilket er med til at presse kapaciteten og de fysiske rammer.

*Samarbejde med forvaltningen:* De særlige tilbud oplever forskellige udfordringer i samarbejdet med forvaltningen. Mange nævner, at organisering af kørsel er en stor administrativ opgave. Dertil kommer, at flere efterlyser et tættere samarbejde med PPR. Endelig oplever de særlige tilbud, at tiltag og initiativer fra



forvaltningen ofte er udviklet til almenområdet, hvilket gør, at de selv skal omsætte initiativerne til praksis hos dem. De særlige tilbud efterlyser mere opmærksomhed på deres særlige opgave fra forvaltningen.

### Eksterne faktorer

En række eksterne faktorer kan også være med til at forværre medarbejderens trivsel.

Det gælder udviklingen i elevgruppen. Medarbejderne beskriver på tværs af tilbuddene, at der er vækst i antallet af elever/unge med særlige behov, samt at eleverne i stigende grad har komplekse behov, som stiller større krav til medarbejderne. Flere elever/unge har desuden behov for en-til-en-understøttelse.

Derudover er de to specialskoler underlagt folkeskoleloven. Fælles for dem er, at folkeskoleloven ikke altid er meningsfuld at arbejde efter. Nogle efterspørger en mere relevant lovmæssig ramme for elevernes læring og udvikling, hvilket blandt andet bliver omtalt som en specialskolereform. Særligt på Langagerskolen opleves det som en udfordring at være underlagt folkeskoleloven, idet det stiller krav til, at eleverne kan deltage i nationale tests og afgangsprøver, som ikke altid er realistiske for eleverne.

### Specifikke konklusioner for de tre tilbud og specialklasserne

Ud over ovennævnte konklusioner er følgende konklusioner relevante at fremhæve for de særlige tilbud enkeltvist. Konklusionerne nedenfor er ikke nødvendigvis de væsentligste for tilbuddene, men er fremhævet, fordi de gælder særligt for det enkelte tilbud.

**Langagerskolen:** Det er særligt den uro og ustabilitet, som det løbende optag af elever medfører, der udfordrer medarbejdernes trivsel på Langagerskolen. Derudover oplever nogle medarbejdere modsatrettede krav, hvor forældre og delvist skolens ledelse forventer faglige resultater, mens medarbejdernes faglige vurdering kan være, at eleverne har behov for andre typer understøttelse. På Langagerskolen er der bedre muligheder for supervision og kompetenceudvikling end i de øvrige særlige tilbud.

**Stensagerskolen:** Stensagerskolen er særligt udfordret at et højt sygefravær i medarbejdergruppen. Derudover har Stensagerskolen en voksende andel elever med anden herkomst end dansk, hvilket stiller krav til forældresamarbejdet, som ofte skal foregå på engelsk eller med tolk. Desuden er muligheden for at deltage i introduktionsforløb for nye medarbejdere samt løbende kompetenceudvikling begrænset, fordi det er svært for medarbejderne at gå ud af undervisningen for at deltage. Dertil kommer, at Stensagerskolen efterlyser mere understøttelse fra PPR. Endelig er Stensagerskolen udfordret af, at skolen skal flytte i nye lokaler i løbet af 2023, hvor tidspunktet løbende er blevet ændret.

**Klubben Holme Søndergård:** I Klubben Holme Søndergård er det særligt mulighederne og ressourcer til at være et klubtilbud, som kan fokusere på de unges fritidsinteresser, der er vigtigt for medarbejdernes trivsel.

**Specialklasser:** Analysen peger på, at der er højere sygefravær blandt medarbejdere, som udelukkende har timer i specialklasser sammenlignet med medarbejdere, som har timer alene i almen eller i både almen- og specialklasser. Derudover gælder det særligt for medarbejderne i specialklasserne, at der er mindre fokus på at registrere voldsomme episoder end i de særlige tilbud, og at der er forskel på praksis på tværs af specialklasser. Medarbejderne i specialklasserne har desuden særligt behov for kompetenceudvikling.

## Anbefalinger

Nedenfor opstiller vi en række anbefalinger til, hvad der kan bidrage til at styrke trivslen blandt medarbejdere i de særlige tilbud. Medarbejdernes trivsel er en vigtig forudsætning for, at eleverne/de unge kan lære, udvikle sig og trives.

Anbefalingerne er struktureret efter to hovedoverskrifter; 1) arbejdets indhold og 2) organisering. Anbefalingerne er formuleret på baggrund af analysen samt med input fra HMU, det specialpædagogiske netværk i Børn og Unge samt sparringsgruppen med repræsentanter fra de særlige tilbud, som løbende har givet sparring på undersøgelsen.

Anbefalingerne er formuleret forholdsvis kortfattet med henblik på at skabe overblik over, hvad der kan styrke trivslen. Vi foreslår, at de anbefalinger, som vurderes at kunne gennemføres på de forskellige niveauer, bliver omsat mere konkret i en handleplan.

En forudsætning for, at nogle af anbefalingerne kan blive gennemført er, at der omprioriteres ressourcer i de særlige tilbud, herunder til ledelse, medarbejdere og fysiske rammer. Disse udfoldes under temaet organisering. Andre anbefalinger kan dog løftes med eksisterende ressourcer i de særlige tilbud og i fællesfunktionerne.

Anbefalingerne følger nedenfor.

## Arbejdets indhold

### 1. Lokal ledelse af arbejdsmiljøet

- Gode rammer for, at **medarbejderteammøder bliver prioriteret** og afholdt i tilstrækkeligt omfang.
- Løbende arbejde med at sikre **psykologisk tryghed** i teamet, så teamet har tillid til hinanden og kan støtte hinanden fagligt og følelsesmæssigt.
- Udvikling og støtte til teamet i at bruge hinanden til **faglig sparring og støtte, debriefing** og opfølgning på voldsomme episoder.
- Sikring af, at **lokale retningslinjer** for håndtering af voldsomme episoder kan overholdes, herunder at medarbejderne ved hvornår og hvordan de kan aflaste hinanden, når der er behov.
- Tilrettelæggelse af arbejdet, **så pauser og øvrig aflastning** er mulig, fx adgang til kollegial eller ledelsesmæssig sparring i pressede situationer.
- Tydeliggørelse af **ledernes kerneopgave** over for medarbejderne.
- Vurdere om der er behov for at tydeliggøre gensidige forventninger i **forældresamarbejdet**. Formålet er at gøre det eksplicit for medarbejdere og forældre, hvad de særlige tilbud kan og ikke kan tilbyde i forhold til elevernes faglige og personlige udvikling.

### 2. Kompetenceudvikling af medarbejdere

- Gennemførelse af **introduktionsforløb** for alle nye medarbejdere i de særlige tilbud, der både giver viden om den særlige arbejdsopgave og om arbejdets risici og forebyggelse af belastninger.

- **Løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer** i forhold til at arbejde med beskyttende faktorer og forebyggelse af belastninger. Dermed bliver den enkelte i højere grad i stand til at drage omsorg for sig selv og sine kolleger.
- **Løbende specialpædagogisk kompetenceudvikling** for alle medarbejdere med henblik på i højere grad at kunne være på forkant med voldsomme episoder. Dertil kommer, at medarbejdernes mulighed for at lykkes i deres arbejde øges, hvilket kan styrke deres trivsel.

### *3. Kompetenceudvikling og understøttelse af MED og AMG*

- Kompetenceudvikling af arbejdsmiljøgrupper og MED med henblik på at styrke deres **fokus på arbejdets risici og forebyggelse af belastninger**. Dermed bliver tillidsrepræsentanter (TR) og arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) i højere grad i stand til at intervenere, risikovurdere og forebygge i samarbejde med ledelsen.
- Viden om og **træning i debriefing**, så AMR og TR kan fungere som ressourcepersoner ved medarbejders behov for debriefing.
- Som opfølgning på kompetenceudvikling kan et **netværk** for TR og AMR etableres på tværs af de særlige tilbud med henblik på videndeling og inspiration.
- Løbende og systematisk arbejde og/eller kompetenceudvikling i forhold til at anvende relevante **arbejdsmiljødata** i AMG og MED med henblik på læring, håndtering og forebyggelse. Relevante data er fx registrering af hændelser, anmeldelser af arbejdsulykker, sygefravær, APV og risikovurderinger.

- Tydelige **lokale retningslinjer** og strukturer for før, under og efter voldsomme hændelser, herunder styrket fokus på registreringspraksis.
- Løbende og struktureret **opfølgning** på voldsomme episoder i MED med henblik på læring og forebyggelse.

## Organisering

### *4. Ressourcer*

- Mulighed for prioritering af systematisk specialpædagogisk **kompetenceudvikling** og supervision for alle medarbejdere.
- Prioritering af **ressourcer til personaleledelse**. Der er behov for, at medarbejderne har bedre adgang til ledersparring samt mulighed for opfølgning på voldsomme episoder med en leder. Derudover er der behov for, at lederne har tid til udvikling og vedligeholdelse af velfungerende teams.
- Prioritering af ressourcer til **fysiske rammer** i de særlige tilbud, som understøtter elevernes/de unges læring og trivsel samt medarbejdernes arbejdsmiljø.

### *5. Stærkt (klynge)samarbejde mellem fællesfunktioner og særlige tilbud*

- Opmærksomhed på, at initiativer til almenområdet bliver **tilpasset og begrænset** i forhold til de særlige tilbud, så de særlige tilbud ikke selv skal oversætte initiativerne til egne rammer og vilkår.
- Tydeliggøre hvordan de særlige tilbud kan fortolke og arbejde med **folkeskolelovens krav**, så der er konsensus

om forventninger til undervisningen blandt forældre, ledere og medarbejdere.

- Prioritere ressourcer til et **særligt netværk for ledere** på tværs af de særlige tilbud med henblik på faglig videndeling og inspiration.
- Styrke **samarbejdet** mellem de særlige tilbud og PPR i Børn og Unge samt med kørselskontoret i Borgmesterens Afdeling.
- Opsøge viden om, hvordan **andre aktører** (andre institutioner, kommuner, lande osv.) arbejder med at forebygge og håndtere arbejdsmiljøbelastninger i specialtilbud.
- Øget fokus på **arbejdsmiljøet for lederne** i de særlige tilbud.

### 3. Hvad kendetegner de særlige tilbud?

I det følgende beskriver vi, hvad der kendetegner de særlige tilbud – først i forhold til eleverne/de unge og dernæst i forhold til medarbejderne. De tal og analyser, der refereres til, er samlet i bilag 1.

#### **Eleverne/de unge**

##### *Stigning i antal af elever/unge*

Antallet af børn i henholdsvis særlige dagtilbudspladser efter servicelovens § 32 og i specialundervisningstilbud har i en årrække været stigende. Antallet af børn og unge med diagnoser er på 10 år steget med 45 procent<sup>1</sup>. Det afspejler sig i de særlige tilbud, hvor antallet af elever i de to specialskoler er vokset de seneste år. Den største stigning i det gennemsnitlige elevtal ses på Langagerskolen. Antallet af unge i Klubben Holme Søndergård er dog faldet lidt de seneste år.

##### *Optag af nye elever/unge i tilbuddene*

De særlige tilbud er forskellige med hensyn til optag af elever/unge. På Stensagerskolen og i Klubben Holme Søndergård begynder størstedelen af eleverne/de unge i tilbuddet i august, mens Langagerskolen i højere grad optager elever i løbet af skoleåret. Det løbende optag på Langagerskolen giver nyligt visiterede elever mulighed for hurtigt at kunne begynde i et tilbud, der passer til dem. Dog giver det mange omrokninger i de forskellige medarbejderteams i løbet af skoleåret, hvilket giver en række udfordringer. Dette udfoldes yderligere i analysen.

##### *Elevfravær*

Fraværet for eleverne på de to specialskoler er vokset de seneste år. Det samme gælder øvrige skoler i Aarhus Kommune.

Fraværet på de to specialskoler er dog væsentligt højere end på kommunens øvrige skoler, idet eleverne på Langagerskolen og Stensagerskolen i gennemsnit har henholdsvis 37,6 og 22,9 fraværsdage pr. år i skoleåret 2021/2022. Til sammenligning er fraværet på de øvrige skoler i Aarhus Kommune på 15,4 fraværsdage pr. år. Disse tal peger på, at eleverne har en række forskellige udfordringer, som gør, at det er sværere for dem at have en stabil skolegang med kontinuerligt fremmøde.

##### *Elevbaggrund*

Ser vi nærmere på elevernes baggrund, kan vi se, at andelen af elever, der kommer fra hjem, hvor ingen af forældrene har højere uddannelsesniveau end grundskolen er nogenlunde konstant over tid på Langagerskolen og på kommunens øvrige skoler, mens andelen er vokset betragteligt på Stensagerskolen de seneste år. Andelen af elever med anden herkomst end dansk er tilsvarende vokset på Stensagerskolen de seneste år, mens den har ligget forholdsvis stabilt på Langagerskolen og på kommunens øvrige skoler. Det kan give en række udfordringer i samarbejdet med forældrene, hvor der kan være sproglige og kulturelle barrierer. Det udfoldes i analysen.

##### *Elev-/unge-gruppen*

Eleverne i de særlige tilbud er kendetegnet ved at have funktionsnedsættelser, som både kan være psykiske og fysiske. Målgrupperne for de tre særlige tilbud er udfoldet i boksen nedenfor.

<sup>1</sup> Analyse af Specialområdet i Aarhus Kommune – januar 2022

### Målgrupper for de særlige tilbud

Stensagerskolen: Målgruppen er elever, som er mentalt retarderede i varierende grad og samtidig er præget af svære funktionsnedsættelser på andre områder.

Langagerskolen: Målgruppen er elever med Autisme Spektrum Forstyrrelser (ASF) og/eller svær ADHD (Attention Deficit/Hyperactivity Disorder). Samtidig har nogle af eleverne en række tilgrænsende udviklingsforstyrrelser.

Klubben Holme Søndergård: Målgruppen er unge med vidtgående og varige handicaps, som efter afslutning af 7. klasse har behov for et særligt klubtilbud.

*Kilde: Skolernes hjemmesider*

### Medarbejdere

#### *Medarbejderantal og normering*

På Langagerskolen og Stensagerskolen er antallet af medarbejdere vokset de seneste år, mens antallet har været nogenlunde stabilt i Klubben Holme Søndergård. Udviklingen i antallet af medarbejdere følger i nogen grad stigningen i antallet af elever/unge, idet antallet af fuldtidsansatte lærere og pædagogisk personale sammenholdt med antallet af elever/unge nogenlunde er konstant over tid. Se bilag 1 for de specifikke tal.

#### *Medarbejderfravær*

Sygefraværet blandt lærere og pædagogisk personale i de særlige tilbud og i hele Børn og Unge er vokset i den seneste periode. Klubben Holme Søndergård og Stensagerskolen har et sygefravær, der er højere end gennemsnittet i Børn og Unge, mens medarbejdernes sygefravær på Langagerskolen ligger under.

#### *Medarbejderomsætning*

Ser vi på personaleomsætningen kan vi se, at den på Stensagerskolen og Langagerskolen er lavere end den gennemsnitlige personaleomsætning i Børn og Unge. Den er dog højere i Klubben Holme Søndergård. Desuden ser vi, at flest medarbejdere i Klubben Holme Søndergård stopper, inden de har været ansat i ét år sammenlignet med Stensagerskolen og Langagerskolen.

#### *Brug af vikarer*

De særlige tilbud har forskellig praksis for brug af vikarer, når der er fravær i medarbejdergruppen. På Stensagerskolen er der etableret en flyverordning, hvor et korps af vikarer er ansat til at kunne dække ind ved fravær. Hver enkelt vikar har kendskab til tre grupper og kan indgå i bemanningen der. Hvis flere medarbejdere er fraværende, kan det dog være en udfordring at dække fraværet med vikarer i flyverordningen. Langagerskolen bruger som udgangspunkt ikke vikarer, men forsøger så vidt økonomien tillader det at have en lille overnormering i alle teams, så teamene selv dækker ind ved sygdom. Ved langtidsfravær ansætter Langagerskolen i nogle tilfælde vikarer. Klubben Holme Søndergård har et ønske om at bruge vikarer, men oplever udfordringer med at rekruttere dem til eftermiddagsvagter.

#### *Sparring og supervision*

Der er forskel på i hvilket omfang medarbejderne kan få faglig sparring og supervision i de tre tilbud. Langagerskolen har sit eget konsulentteam bestående af psykologer og pædagogiske vejledere med lærer- eller pædagogfaglig baggrund. Konsulentteamet kan yde rådgivning, vejledning, sparring og supervision til medarbejderne i forhold at understøtte den bedst mulige læring for eleverne og ligeledes at varetage dele af medarbejdernes kompetenceudvikling. Teamet er desuden VISO-leverandør på børn, unge og specialundervisningsområdet inden for

opmærksomhedsforstyrrelser og autismspektrum forstyrrelser. Stensagerskolen har en enkelt pædagogisk konsulent ansat, som kan understøtte arbejdet med eleverne. Derudover køber Stensagerskolen supervision udefra.

## 4. Hvad ved vi om belastninger i arbejdsmiljøet i specialtilbud?

Medarbejdere, som i deres arbejde har tæt kontakt med andre mennesker, bliver på forskellig vis påvirket af det. Mange medarbejdere tilvælger et arbejde med tæt kontakt til – i dette tilfælde – børn og unge med særlige behov, fordi de oplever arbejdet som dybt meningsfuldt. Det er dog også velkendt, at *høje følelsesmæssige krav* er et vilkår i arbejdet med mennesker (udbybes nedenfor). Det gælder særligt, når disse mennesker er udsatte, sårbare, syge eller på anden vis i mistrivsel. På samme måde er det velkendt, at der på dette arbejdsområde er øget risiko for, at medarbejdere bliver udsat for vold, trusler og udadreagerende adfærd på arbejdspladsen.

Nedenfor beskriver vi kort, hvad forskningen peger på har betydning for medarbejdere, der er udsat for vold og trusler samt høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Vi uddyber først, hvordan de forskellige begreber skal forstås, og hvad påvirkningen fra dem kan betyde for medarbejdere. Herefter skitserer vi kort forskningens bud på, hvordan en arbejdsplads bedst muligt kan arbejde med at forebygge, håndtere og følge op på disse belastninger.

### Vold og trusler

Aarhus Kommune definerer vold i tråd med Arbejdstilsynets definition, jf. boksen nedenfor.

### Hvad er vold og trusler?

"Det er vold, hvis den ansatte udsættes for fysisk eller psykisk overgreb i forbindelse med dennes ansættelse i Aarhus Kommune. Dette er uafhængigt af, om udøveren er bevidst om handlingens karakter og konsekvenser eller ej."



Kilde: Aarhus Kommune

Definitionen på vold og trusler betyder, at hændelser, hvor medarbejdere bliver krænket, truet eller overfaldet i forbindelse med deres arbejde, enten fysisk eller psykisk, er vold og trusler. Vold og trusler kan i en arbejdsmiljøkontekst spænde vidt – fra verbale ydmygelser og trusler om vold til fysiske overgreb i form af fx krads, niv, skub, spyt, slag eller overfald. Psykisk vold kan være verbale overfald, trusler eller tilråb og kan udøves direkte eller via elektroniske og sociale medier. Dermed kan vold og trusler også finde sted uden for arbejdstiden.

Der er, jf. definitionen, også tale om vold og trusler, selvom den, der udøver det, ikke er bevidst om handlingens karakter. Det betyder, at børn og unges udadreagerende adfærd i en arbejdsmiljøkontekst er vold og trusler. Vold og trusler kan også komme fra forældre eller andre voksne. Ifølge Aarhus Kommunes retningslinje for vold, mobning og chikane er vold og trusler uacceptabelt, og arbejdspladser er forpligtet til at forebygge forekomsten af vold, trusler og udadreagerende adfærd.

Vold og trusler er et arbejdsmiljøproblem, som kan få alvorlige konsekvenser for medarbejdernes helbred og trivsel på arbejdspladsen. Derfor er arbejdspladser forpligtet til at vurdere risikoen for vold og trusler. Hvis der vurderes at være en risiko, skal arbejdspladsen indrettes, så medarbejdere har mulighed for at komme i sikkerhed ved voldsepisoder eller tilløb hertil. Derudover

skal medarbejdere registrere, når de bliver udsat for fysisk eller psykisk vold, så der er mulighed for systematisk at følge op på belastningernes omfang og karakter.

### Høje følelsesmæssige krav

Følelser i forbindelse med arbejdet kan være både berigende og belastende. De fleste, der arbejder med børn og unge, har netop dette job, fordi de oplever det som berigende at gøre en forskel for børn og unges læring, udvikling og trivsel. Dog stiller arbejdet med børn og unge med særlige behov høje krav til medarbejderens håndtering og regulering af både andres og egne følelser. I belastningspsykologien kaldes dette for mentalt højrisikjob. I boksen nedenfor uddybes, hvad høje følelsesmæssige krav er.

#### Hvad er høje følelsesmæssige krav?

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet er en af de fem væsentligste risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø.



Ved høje følelsesmæssige krav forstås arbejde, som indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, hvor kontakten stiller høje krav til at:

1. Sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd
2. Håndtere eller skjule egne tanker eller følelser
3. Tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.

*Kilde: Arbejdstilsynet*

Et arbejde med høje følelsesmæssige krav betyder, at medarbejderne skal håndtere og ofte undertrykke og skjule egne tanker og følelser i relationen med eleverne/de unge. I tillæg hertil skal

medarbejderne ofte være opmærksomme på at kunne aflæse og forudse eleverne/de unges handlinger, så de hele tiden kan være på forkant med situationen.

Selvom medarbejderens egne følelser ikke kommer til udtryk i samværet med eleven/den unge, forsvinder de ikke nødvendigvis ud af kroppen. Når medarbejdere gennem længere tid er udsat for følelsesmæssige belastninger (fx grov tiltale, vold og trusler, er vidne til mistriivsel osv.) kan det have en række negative konsekvenser, herunder længerevarende sygefravær, depressive symptomer og stress. Derfor er det vigtigt, at arbejdspladsen arbejder med at forebygge og håndtere belastningerne. Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø stiller krav om, at der skal risikovurderes med henblik på at forebygge den belastning som høje følelsesmæssige krav kan udgøre og sikre foranstaltninger, der kan imødegå belastningerne.

Nedenfor beskriver vi kort, hvordan forskellige kombinationer af belastninger i arbejdsmiljøet kan påvirke medarbejderne, hvorefter vi udfolder, hvad der kan gøres for at forebygge og håndtere belastningerne fra høje følelsesmæssige krav og vold og trusler.

### Kombinationsbelastninger

Ny forskning<sup>2</sup> viser, at høje følelsesmæssige krav i kombination med arbejdsrelateret vold øger risikoen for, at medarbejderne udvikler depressive symptomer og langtidssygefravær.

Forskningen peger desuden på, at høje følelsesmæssige krav kombineret med stor arbejdsmængde og tidspres øger det længerevarende sygefravær. I forhold til udvikling af depressive symptomer er det særligt kombinationen af vold og stor arbejdsmængde og tidspres, der øger risikoen for medarbejderne.

<sup>2</sup> NFA (2022): "Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark"



### Hvordan kan høje følelsesmæssige krav og vold og trusler forebygges og håndteres?

Forskning peger på, at en række tiltag kan være med til at forebygge forekomsten af vold og trusler og høje følelsesmæssige krav samt konsekvenserne heraf, jf. boksen nedenfor.

#### Hvad kan forebygge høje følelsesmæssige krav og vold og trusler?



- Samarbejde mellem ledere og medarbejdere om en indsats, der er skræddersyet til den konkrete arbejdsplads på alle organisatoriske niveauer (ledelse, AMG, medarbejdere).
- En systematisk tilgang, hvor der indsamles data om hændelserne, så mønstre i dem bliver tydelige og der kan reageres både forebyggende og opfølgende på dem.
- Opmærksomhed på kombinationer af belastninger til stede i arbejdet, så der kan forebygges bredt.
- Opmærksomhed på sammenhæng mellem problemer og løsninger. Hvis fx tidspres gør, at der ikke er ressourcer til at arbejde med voldsforebyggelse, kan en løsning være at øremærke tid til forebyggelse af vold.

*Kilde: Gengivet efter NFA's anbefalinger*

Som det blandt andet fremgår af boksen, er det vigtigt, at medarbejderen selv, teamet, ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen fælles bidrager til at forebygge og håndtere høje følelsesmæssige krav og vold og trusler. Det er vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at sparre og debriefe om forskellige hændelser og belastninger. På den måde kan medarbejderne ventilere og forebygge, at følelser og reaktioner hober sig op. For at dette er muligt, kræver det organisatoriske rammer, som understøtter muligheder og tid til sparring og debriefing samt at der er en fælles forståelse og legitimitet af, at et arbejde med vold og trusler og høje følelsesmæssige krav kræver særlige støtteforanstaltninger.

Derudover peger belastningspsykologien på, at kollegial støtte og opbakning er et af de væsentligste parametre i forebyggelsen af at høje følelsesmæssige krav fører til overbelastning. Dertil kommer mulighed for ledelsesopbakning og -sparring, samt en grundig og fælles opgaveforståelse, hvor der en enighed om, hvad god opgaveløsning er. Desuden er god oplæring, kompetenceudvikling, supervision og sparring ved komplicerede opgaver vigtigt i forhold til forebyggelse.

Set i lyset heraf er det centralt, at der er ekstraordinært fokus på opbygning af psykologisk tryghed i de kollegiale strukturer og teams. Dertil kommer, at støtte og hurtig hjælp til teams, der ikke fungerer optimalt, er vigtigt, når både vold og trusler og høje følelsesmæssige krav er til stede i arbejdsmiljøet.

## 5. Sammendrag af pointer fra interview i de særlige tilbud

I det følgende præsenterer vi et sammendrag af, hvad medarbejdere og ledere i interviewene peger på har betydning for trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud. Vi behandler nedenstående temaer:

- Hvad kan øge trivslen
- Elev/ungegruppen
- Medarbejderressourcer
- Kompetencer
- Vold, trusler og udadreagerende adfærd
- Høje følelsesmæssige krav
- Forældresamarbejdet
- Lovmæssig ramme
- Oplevelsen af samarbejde med forvaltningen
- Ledelse
- Ønsker til fremtiden

For hvert tema præsenterer vi først, hvad der går på tværs af alle tre særlige tilbud. Herefter beskriver vi eventuelt særlige forhold, der gør sig gældende på den enkelte skole eller klub.

### Hvad øger trivslen blandt medarbejderne i de særlige tilbud?

I alle tre tilbud gælder det, at medarbejderne trives, når de har mulighed for at lykkes fagligt. Medarbejderne får energi, når de kan levere god opgaveløsning og se, at deres indsats fører til, at børnene og de unge udvikler sig fagligt og socialt. På tværs giver medarbejderne desuden udtryk for, at psykologisk tryghed i teamet, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl, er vigtigt for deres trivsel, ligesom et

godt og stabilt samarbejde i teamet har stor betydning. Endelig fremhæver de, at autonomi i opgaveløsningen medvirker til et godt arbejdsmiljø.

På Langagerskolen fremhæver medarbejderne særligt, at arbejdsro og stabilitet i teamsamarbejdet er vigtigt for deres trivsel. Det kan hænge sammen med, at skolen løbende optager mange nye elever, jf. afsnittet ovenfor om, hvad der kendetegner de særlige tilbud. Det løbende optag giver mange omrokninger i medarbejder- og elevgrupperne, hvilket udfordrer mange medarbejders trivsel på Langagerskolen.

På Stensagerskolen betoner medarbejderne, at det særligt er arbejdet med det enkelte barns trivsel og udvikling, der øger deres trivsel, og at små succeser i hverdagen er med til at give energi.

I Klubben Holme Søndergård trives medarbejderne, når de kan arbejde med de unges trivsel og tage udgangspunkt i de unges interesser. Medarbejderne betoner vigtigheden af at være et fritidstilbud, hvor de unge kan deltage i meningsfulde aktiviteter, som interesserer dem.

### Elev/ungegruppen

De tre særlige tilbud giver alle udtryk for, at elev-/ungegruppen over de seneste år er blevet mere kompleks og uhomogen. Det stiller krav til både normeringen, classesammensætning, medarbejdernes kompetencer og de fysiske rammer i institutionerne (disse elementer udfoldes i de kommende afsnit). De særlige tilbud oplever, at et stigende antal elever/unge har behov for en-til-en-understøttelse, hvor den enkelte unge skal skærmes og understøttes direkte det meste af tiden. Medarbejderne giver udtryk for at elever, der kræver en-til-en-understøttelse er krævende og ofte udgør en belastning i arbejdsmiljøet.

Medarbejdernes oplevelse er således, at målgruppen af elever/unge, der går i de særlige tilbud, er blevet pædagogisk mere krævende de seneste år. De særlige tilbud peger selv på, at det kan hænge sammen med, at specialklasserne i højere grad rummer de stærkeste af de elever, som tidligere gik i de særlige tilbud.

---

*"Eleverne kræver meget mere end for 15 år siden. De er blevet mere sårbare og med mere komplekse problemstillinger."*

Medarbejder

---

På Langagerskolen giver medarbejderne udtryk for, at eleverne i stigende grad har udfordringer ud over deres diagnose, herunder skolevægning. De oplever, at eleverne er mere skoletrætte og i nogle tilfælde traumatiserede, inden de får en plads på skolen. Derfor skal skolen ofte arbejde med en række problematikker for at få eleverne i trivsel, før de kan arbejde med faglig udvikling. Det løbende elevoptag kombineret med, at eleverne har komplekse udfordringer, gør desuden, at der sker mange omrokeringer i både elev- og personalegrupperne på skolen for bedst muligt at integrere de nye elever på skolen. Det kan skabe uro blandt eleverne, der skal indgå i nye grupper med nye voksne. Det udfordrer også medarbejdernes trivsel, hvilket hænger sammen med, at et stærkt og tæt samarbejde i teamet er vigtigt for at kunne arbejde med og håndtere eleverne. Når medarbejderne skal opbygge nye relationer og samarbejder, kræver det energi og ressourcer, ligesom det kan skabe usikkerhed i samværet med eleverne, fordi medarbejderne ikke har fuldt kendskab til de nye kollegaers måde at arbejde og håndtere voldsomme episoder på. Medarbejderne efterlyser færre forandringer og mere inddragelse i beslutninger om fx omrokeringer i personalegruppen, som har direkte betydning for dem.

På Stensagerskolen betoner medarbejderne, at elevgruppen i højere grad end tidligere har sundhedsmæssige udfordringer, fx epilepsi eller andre fysiske lidelser. Det kræver, at medarbejderne har kendskab til de forskellige sygdomme og i et vist omfang kan medicinere eleverne. Flere af medarbejderne oplever, at håndtering af nogle af disse sundhedsudfordringer ligger på grænsen eller udover grænsen af deres kompetencefelt, hvilket skaber usikkerhed og utryghed i arbejdet med eleverne.

I Klubben Holme Søndergård oplever medarbejderne, at den stærkeste del af ungegruppen de seneste år har valgt at gå på efterskole. Det gør, at ungegruppen i klubben generelt er mere udfordret end tidligere.

### **Medarbejderressourcer**

På tværs af de tre særlige tilbud er der delte oplevelser af grundnormeringen. Nogle medarbejdere oplever, at normeringen er tilstrækkelig, når der ikke er fravær i medarbejdergruppen, mens andre oplever, at selve grundnormeringen er for lav. Fælles for tilbuddene er dog, at fravær blandt personalet udgør en stor udfordring i arbejdsmiljøet. Fravær gør, at færre medarbejdere skal håndtere den samme elev-/ungegruppe, eller at der skal dækkes ind med vikarer, som ikke nødvendigvis har tilstrækkeligt kendskab til elevernes/de unges komplekse behov. Derfor italesætter flere medarbejdere, at de ofte har dårlig samvittighed over at melde sig syge, fordi de ved, at deres kollegaer som følge heraf oplever et større pres.

Flere medarbejdere beskriver, at de er nødt til at give meget opmærksomhed til de mest krævende børn. Det gør, at der er mindre tid til de resterende elever/unge, og medarbejderne oplever i forlængelse heraf ikke altid, at de slår til i deres løsning af kerneopgaven, jf. citatet nedenfor.

---

*"De børn, der er mest udadreagerende, får mere end de andre børn, som ikke er lige så udadreagerende. Det kan godt gøre noget ved vores oplevelse af kerneopgaven."*

Medarbejder

---

Vi kan se, at normeringen i de tre særlige tilbud har været nogenlunde konstant over tid, jf. afsnittet om, hvad der kendetegner de særlige tilbud. Når elevgruppen samtidig opleves tungere, og medarbejderressourcerne er uændrede, kan det derfor opleves som en forringelse af normeringen, jf. citatet nedenfor.

---

*"Støttebehovet har ændret sig, men det er den samme pose penge, der følger med. Der skal ikke meget til. Hvis der er en eller to medarbejdere, der er syge, så er det udfordrende."*

Medarbejder

---

Derudover peger både medarbejdere og særligt ledere på, at de bruger meget tid på logistik, kørsel, administrative opgaver, skriftlig dokumentation som virker unødvendig samt skiftende digitale procedurer, hvilket tager tid fra arbejdet med eleverne/de unge.

Flere af tilbuddene peger på, at de i stigende grad oplever udfordringer med at rekruttere nye medarbejdere. Samtidig giver flere udtryk for, at de oplever en større personaleomsætning end tidligere, og at mange nye medarbejdere stopper efter kort tid.

Medarbejderne på Langagerskolen oplever i lidt højere grad, at grundnormeringen er god i sammenligning med oplevelsen blandt medarbejderne på Stensagerskolen. Medarbejderne på Stensagerskolen peger på, at en utilstrækkelig normering kan få konsekvenser for sikkerheden på skolen. Hvis normeringen er

dårlig, kan medarbejderne i mindre grad arbejde med at forebygge hændelser mellem elever og medarbejdere samt eleverne imellem. Medarbejderne på Stensagerskolen oplever generelt, at deres tid og mængde af arbejdsopgaver ikke stemmer overens, og flere giver udtryk for, at de ikke har tid til at udføre deres pædagogiske opgave i tilstrækkelig grad.

Klubben Holme Søndergård betoner, at de har oplevet en stor udskiftning i medarbejdergruppen, og at der er meget sygefravær. Data om udvikling i sygefraværet og personaleomsætningen understøtter medarbejdernes oplevelse, jf. bilag 1.

### Kompetencer

Medarbejderne på tværs af de tre særlige tilbud italesætter, at det er nødvendigt at have specifikke kompetencer til målgruppen ud over en basisuddannelse som lærer eller pædagog. Elevernes komplekse udfordringer kræver særlige kompetencer inden for specialpædagogik i forhold til både de enkelte diagnoser, men også i forhold til eventuelle følgediagnoser og kombinationer af vanskeligheder. Blandt medarbejderne er der et udbredt ønske om mere viden og uddannelse inden for specialområdet.

I flere af de særlige tilbud er der etableret mentorordninger for nye medarbejdere. Der er dog forskel på, hvordan ordningerne fungerer i praksis. På Langagerskolen oplever medarbejderne, at der sker en forholdsvis god modtagelse af nye medarbejdere. De nye medarbejdere får tilknyttet en mentor, som de har en time om ugen med i den første periode. Derudover deltager nye medarbejdere i medarbejderintroduktionskurser. Der er afsat fem halve dage til introduktion til forældresamarbejde, diagnoseforståelse mv., og medarbejderne kommer i løbet af deres første tid på et tredageskursus i Studio 3, hvor de lærer om konflikthåndtering, jf. boksen nedenfor.

### Hvad er Studio 3?

Studio III er en tilgang, der kan hjælpe i situationer med udfordrende adfærd. Tilgangen bygger på teoretisk viden og fysiske teknikker, der kan være med til at forhindre konflikter eller være konfliktnedtrappende. Studio III giver det pædagogiske personale handlemuligheder - hvad enten adfærden er af udadrettet karakter eller mere indadvendt. Sammen med kendskab til den enkelte elevs forudsætninger giver Studio III-metoden personalet mulighed for at tilrettelægge en dag uden uoverkommelige krav. Forskningen viser nemlig, at en stor del af konflikter opstår på baggrund af ikke-tilpassede krav fra omgivelserne.

*Kilde: Langagerskolens hjemmeside*

På Langagerskolen kommer medarbejderne desuden løbende på kurser i forskellige metoder og pædagogiske tilgange, herunder TEACCH (behandling og undervisning af autistiske og beslægtede kommunikationshandicappede børn), Atlass (læring om strategier til at mestre stressende situationer) og Low Arousal (en tilgang med fokus på, hvordan fagprofessionelle gennem egen adfærd kan støtte elevernes trivsel og udvikling af nye strategier til mere hensigtsmæssig adfærd i vanskelige situationer).

På Stensagerskolen beskriver medarbejderne et mindre struktureret opstartsforløb for nye medarbejdere. Flere medarbejdere beskriver, at onboarding foregår ved, at nye medarbejdere fra første arbejdsdag indgår på lige fod i medarbejdergruppen og skal løfte opgaver med eleverne fra start. Der er et obligatorisk kursus i brandbekæmpelse og førstehjælp, ligesom der er et introduktionskursus. Medarbejderne fremhæver, at mange først kommer på introduktionskurset, efter de har været ansat i en periode. Kurset afvikles i løbet af skoledagen, hvor der er elever på skolen, og det er ofte svært for medarbejderne at forlade klasserne, særligt hvis der er fravær blandt personalet. Samme

udfordring gør sig gældende i forhold til den løbende kompetenceudvikling. Flere medarbejdere på Stensagerskolen har oplevet ikke at kunne deltage i planlagte kursusaktiviteter på grund af fravær i medarbejdergruppen. I disse tilfælde vurderer de, at det ikke er forsvarligt at forlade klasserne, og derfor fravælger de at deltage i kompetenceudviklende kurser. Medarbejderne på Stensagerskolen peger også på, at folkeskolereformen og dertil hørende arbejdstidsaftale som gør at al aktivitet på skolen skal ligge mellem kl. 8 og 16, gør det sværere at finde tid til kompetenceudvikling. Før folkeskolereformen kunne medarbejderne deltage i kurser mellem kl. 16 og 20.

Medarbejderne på Stensagerskolen efterlyser kompetencer i forhold til sundhedsfaglige problemstillinger, idet de ofte er i situationer, hvor sundhedsfaglig viden om lidelser og medicinering er central. Desuden peger flere medarbejdere på, at øget tværfaglighed, hvor fx fysioterapeuter og ergoterapeuter kan indgå i de forskellige teams, ville være en fordel i forhold til elevernes komplekse udfordringer, som både kan være af mental og fysisk karakter.

I Klubben Holme Søndergård er der etableret en mentorordning, hvor nye medarbejdere får tilknyttet en mentor. Medarbejderne har deltaget i et kursus i KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik), som foregår over et halvt år med seks undervisningsgange. Derudover har nogle medarbejdere modtaget kursus i Studio 3. Én medarbejder har desuden en uddannelse som autismpilot.

På tværs af de tre tilbud efterlyser medarbejderne en tættere sidemandsoplæring og mere faglig sparring, når nye medarbejdere starter. Derudover betoner medarbejdere og ledere i de særlige tilbud vigtigheden af løbende kompetenceudvikling for medarbejderne.

---

*"Jeg synes, at det er svært, når der kommer nye medarbejdere. De nye burde komme ind i noget mesterlære. Da jeg startede, fik jeg at vide, at de første to uger skulle jeg ikke lave noget. Jeg kom stille i gang. (...) nu er det mere som om, at det er med at få de nye i gang med det samme"*

Medarbejder

---

### **Vold, trusler og grænseoverskridende adfærd**

I de særlige tilbud er det et fællestræk, at der er mange episoder med vold, trusler og grænseoverskridende adfærd. Den udadretagerende adfærd kan både være mellem eleverne/de unge og medarbejderne og eleverne imellem. På tværs af tilbuddene er der dog en oplevelse blandt medarbejderne af, at de ikke kan registrere alle episoder med vold og trusler på grund af omfang af dem. Der vil således være et mørketal i de registreringer, der bliver foretaget. I Aarhus Kommunes registreringsløsning kan medarbejderne registrere hændelser med angivelse af henholdsvis den psykiske og fysiske belastning på en skala fra 1-6. Hvis en hændelse vurderes til 4 eller derover, har flere medarbejdere i tilbuddene en hensigt om, at der skal følges op med en leder. Flere medarbejdere italesætter, at de selv skal opsøge en leder, hvis de har været udsat for en voldsom episode. På tværs af tilbuddene er der et ønske om, at lederne i højere grad opsøger medarbejderne på baggrund af registreringerne.

Flere medarbejdere beskriver, at selvom de ikke registrerer alt, kan der opstå et øget fokus på at registrere hændelser udløst af særlige elever/unge, hvis den pågældende elev/unge i stigende grad har udfordringer. Medarbejderne italesætter, at de på den måde kan dokumentere en negativ udvikling for eleven og et eventuelt behov for mere støtte.

Medarbejderne i de tre særlige tilbud beskriver alle, at påvirkningen fra vold og trusler er individuel, og at medarbejderne har forskellige grænser. Nogle bliver eksempelvis meget påvirkede af at blive spyttet på, mens andre reagerer mere på verbale provokationer. Nedenfor beskriver en leder i et af tilbuddene forskelligheden i medarbejdernes opfattelser af, hvad der skal registreres.

---

*"Hvad er acceptabelt? Man skal jo egentlig registrere alt, men det gør alle ikke. Budskabet til alle medarbejdere er, at hvis de føler, de bliver krænket eller udsat for noget, så skal de melde det ind. Men der er jo forskel på, hvordan medarbejderne opfatter, og hvornår det er noget, man skal melde. De har ikke fælles forståelse for, hvad der er acceptabelt."*

Leder

---

Flere beskriver desuden, at den kontinuerlige belastning fra vold og trusler gør, at oplevelsen af, hvad der er forventeligt og normalt kan skride, jf. citatet nedenfor.

---

*"Vores normalbegreb bliver eroderet. Vores eget normalbegreb kan vi ikke bruge til noget. Vi kan indberette, og så er der nogen andre, der kan kigge på det og se, hvad der er normalt, og hvad der skal gøres."*

Medarbejder

---

Flere medarbejdere efterspørger bedre mulighed for og kompetence til at håndtere voldsomme episoder. Flere beskriver, at det kan være en udfordring at kunne gå ud af klassen eller ungegruppen, hvis der er behov for en pause efter en voldsom episode, fordi den resterende medarbejdergruppe kommer til at mangle hænder, jf. citatet nedenfor.

---

*"Jeg har fået tæsk af en elev og er påvirket af det resten af dagen. Jeg kan ikke gå fra, for så mangler jeg, selvom jeg bliver afløst af en kollega i forhold til det barn."*

Medarbejder

---

Desuden er de fysiske rammer ikke altid understøttende i forhold til fx at kunne skærme en udadreagerende elev i en kortere eller længere periode. Det udfordrer også medarbejdernes muligheder for at forebygge og håndtere episoder.

På Langagerskolen oplever medarbejderne generelt en forholdsvis ensartet forståelse af vold og trusler, og at der er retningslinjer for registrering. Nogle medarbejdere italesætter dog, at de kan mangle klarhed over, hvad deres beføjelser er i forskellige situationer.

På Stensagerskolen oplever medarbejderne i mindre grad at have en fælles forståelse af vold og trusler, ligesom registreringspraksis varierer på tværs af medarbejdergrupper. Flere medarbejdere påpeger, at der mangler retningslinjer for håndtering af voldsomme episoder, ligesom flere efterlyser en bedre forebyggelse af episoder. Medarbejdere og ledelse beskriver, at den nuværende praksis er, at lederne gennemgår indkomne registreringer af episoder en gang om måneden og følger op, hvis det vurderes nødvendigt. I de forskellige teams er der en aftale om, at der skal følges op på episoder en gang om ugen, men flere

medarbejdere beskriver, at der ikke altid er tid til dette. Flere medarbejdere efterlyser mere supervision i teamet og en tættere involvering af lederen – både som opfølgning på episoder, men også som forebyggelse af reaktioner på voldsomme episoder.

I Klubben Holme Søndergård giver medarbejderne udtryk for at have en fælles forståelse af vold og trusler. I de forskellige teams bliver registreringer gennemgået hver 14. dag på teammøder. Der er desuden lagt en fælles debriefing ind i de forskellige teams som afslutning på dagen, hvor der er mulighed for refleksion og deling af oplevelser. Medarbejderne oplever det positivt at kunne afslutte dagen og reflektere over episoder sammen, inden de går hjem.

### **Høje følelsesmæssige krav**

På tværs af de tre tilbud beskriver både ledere og medarbejdere, at det er et vilkår, at arbejdet med målgruppen indeholder høje følelsesmæssige krav. I alle tilbuddene beskriver medarbejderne, at de konstant er i en form for alarmberedskab, hvor de hele tiden forsøger at forebygge og undgå, at situationer med eleverne/de unge udvikler sig i en negativ retning. Medarbejderne skal fremstå rolige og i balance over for eleverne/de unge, mens de samtidig konstant arbejder med at forebygge uhensigtsmæssig adfærd. Dette beskrives af en medarbejder i citatet nedenfor.

---

*"At arbejde her er ligesom en and, der svømmer i vand. Helt rolig på overfladen, mens fødderne pisker afsted nedenunder."*

Medarbejder

---

### Eksempler på følelsesmæssigt krævende situationer/adfærd i de særlige tilbud

- Gentagne høje lyde fra eleverne/de unge
- Udadreagerende adfærd
- Hård eller provokerende tiltale
- Selvskadende adfærd
- Vold og trusler mellem elever/unge
- Voldsom epilepsi blandt elever/unge
- Trusler og chikane fra eleverne/de unge
- Seksuelt grænseoverskridende adfærd fra eleverne
- Elever/unge, der løber væk
- Elever/unge, der ikke må spise bestemte fødevarer
- At være vidne til elever/unge i mistrivsel



Kilde: Medarbejderinterview

Flere medarbejdere beskriver, at et godt samarbejde i teamet kan være med til at afhjælpe konsekvenserne af høje følelsesmæssige krav. Når teamet er en tryk base, hvor medarbejderne kan dele deres oplevelser og sparre med hinanden, kan de bedre håndtere at være i et arbejdsmiljø med høje følelsesmæssige krav. Omvendt kan et ikke-velfungerende team, hvor der ikke er tillid og mulighed for sparring øge påvirkningen fra de høje følelsesmæssige krav, fordi medarbejderne også i teamsamarbejdet oplever at bruge kræfter følelsesmæssigt.

Medarbejderne giver udtryk for, at stabilitet er vigtigt i forhold til at imødekomme de høje følelsesmæssige krav. Hvis der er uro i medarbejdergruppen eller hos den enkelte medarbejder, oplever medarbejderne, at eleverne/de unge hurtigt fornemmer det og reagerer på det, jf. citatet nedenfor.

---

*"Jo mere kaos, der er i gruppen, jo flere tilfælde er der af udadreagerende adfærd. Hvis man har for travlt til at være på forkant, så falder hammeren."*

Medarbejder

---

Flere medarbejdere fortæller desuden, at de har en oplevelse af, at de kan komme til at presse hinanden yderligere. Det sker fx hvis en medarbejder som følge af en presset situation har behov for at trække sig eller blive flyttet til en anden elevgruppe, hvor andre kollegaer skal overtage den pressede situation. Medarbejderne kan også opleve at lægge et pres på hinanden, når de deler oplevelser af følelsesmæssigt belastende situationer.

Flere medarbejdere giver udtryk for, at påvirkningen fra de høje følelsesmæssige krav sker gradvist, og flere lægger først mærke til det pres, de har været udsat for, når belastningen ophører, fx når en elev stopper, eller medarbejderen bliver flyttet til et andet team. Det kan også ske, når presset bliver så stort, at medarbejderen reagerer på det, jf. citatet nedenfor.

---

*"Jeg har stået i mange konflikter og ikke troet, det rørte mig, før det ramlede helt."*

Medarbejder

---

På tværs af de særlige tilbud er der forskel på, i hvilket omfang medarbejderne er bevidste om den arbejdsmiljømæssige belastning, som høje følelsesmæssige krav udgør. Flere beskriver det som et vilkår i arbejdet og som noget, der er svært helt at undgå. Dog er der en bevidsthed om, at det er vigtigt at arbejde med det, jf. citatet nedenfor.



---

*"Hvis man ikke vil spyttes på, så skal man ikke være her. Det er et vilkår. Men det betyder ikke, at vi synes, det er acceptabelt. Men vi ved også godt, at det er der. Vi kan ikke fjerne det, men vi kan arbejde på at minimere det."*

Leder

---

I alle tre tilbud efterlyser medarbejderne bedre fysiske rammer til at håndtere udfordringer med eleverne. Flere oplever ikke at have tilstrækkelig mulighed for at fjerne udadreagerende eller på anden vis udfordrede elever fra klassen/gruppen til et andet lokale, hvor de kan få ro på eleven/den unge igen. Det er særligt mindre rum til at skærme elever og til en-til-en-tid, medarbejderne oplever at mangle. De fysiske rammer har således stor betydning for både medarbejdernes og børnenes trivsel.

På Langagerskolen kan medarbejderne få supervision fra konsulentteamet, der er ansat på skolen (se evt. afsnittet om, hvad der kendetegner de særlige tilbud). Konsulentteamet består af psykologer og pædagogiske vejledere med lærer- eller pædagogfaglig baggrund, som kan give medarbejderne supervision – blandt andet i forhold til voldsomme eller følelsesmæssigt belastende episoder, når de har behov for det. Medarbejderne giver udtryk for, at der er forskel på, hvor meget de benytter sig af supervision, men oplever det positivt, at muligheden er tilgængelig.

På Stensagerskolen fortæller medarbejderne, at der ikke fast er supervision. Medarbejder udtrykker et ønske om mere systematisk supervision, der i højere grad anvendes forebyggende, frem for som opfølgning på hændelser. Som forebyggelse af situationer er der foretaget risikovurderinger for alle elever. Der er desuden udarbejdet konflikthåndteringsplaner for relevante elever. Derudover har skolen en pædagogisk konsulent ansat, som kan

give faglig sparring på arbejdet med eleverne. Medarbejderne efterlyser dog mere understøttelse af udfordringerne med høje følelsesmæssige krav, fx ved at have en psykolog ansat på skolen. Medarbejderne på Stensagerskolen bruger teammøder til at debriefe efter voldsomme episoder eller situationer med høje følelsesmæssige belastninger, men flere giver udtryk for, at det ofte er denne debriefing, der udgår, hvis de mangler tid på teammøderne.

I Klubben Holme Søndergård er der fastlagt tid til refleksion og debriefing mellem medarbejderne, hvilket opleves positivt. Derudover afholder de teammøder i kontakteamet for den enkelte unge, hvor de to medarbejdere, der er tilknyttet den pågældende unge, sammen har mulighed for at dele erfaringer og oplevelser.

### **Forældresamarbejdet**

Arbejdet med børn og unge med særlige behov kræver ofte et tæt samarbejde med forældrene. I de tre særlige tilbud oplever både ledere og medarbejdere, at forældrene stiller høje krav til tilbuddene. Forældrene er ofte selv kede af det og i krise over, at deres børn har særlige udfordringer og dermed behov for et særligt tilbud. Medarbejdere og ledere skal derfor ofte samarbejde med forældre i sorg og afmagt, hvilket kræver flere ressourcer og kompetencer. Dertil kommer at det er følelsesmæssigt krævende og evt. belastende. Medarbejdere og ledere skal derudover ofte deltage i ekstramøder med forældrene, hvilket også tager tid. Tilbuddene beskriver desuden, at flere forældre selv har psykiatriske diagnoser, hvilket gør samarbejdet mere krævende, både fagligt og arbejdsmiljømæssigt.

For nogle forældre har tildelingen af pladsen i et særligt tilbud været en længere proces, og når de endelig får en plads til deres barn i et særligt tilbud, kan de have meget høje forventninger til, at deres barn nu begynder at udvikle sig i en positiv retning.

Medarbejderne beskriver på tværs af tilbuddene, at forældresamarbejdet både kan være berigende og belastende for deres trivsel. De kan i nogle tilfælde opleve at kunne bidrage positivt til en families liv, mens de høje forventninger i andre tilfælde kan opleves som en stor belastning. I kraft af, at forældrene stiller høje krav, efterlyser flere medarbejdere tydeligere grænser for, hvilke opgaver de særlige tilbud skal løse i forhold til eleverne/de unge og hvilke opgaver, der ligger hos forældrene. Medarbejderne beretter fx om, at forældrene kan forvente, at børnene lærer at gå i bad, når de går i et særligt tilbud.

---

*"Det er forældres krav, der kan udfordre (...) Vi har at gøre med forældre, der er ekstremt stressede og pressede. Der er behov for rammer for forældresamarbejdet. Lige nu er der ikke nogen klare grænser for, hvad vores opgave er."*

Medarbejder

---

På Langagerskolen oplever medarbejderne, at forældrene har forventninger til, at eleverne udvikler sig fagligt og nogle forældre forventer, at deres børn kan gå til folkeskolens afgangsprøve. Medarbejderne oplever i nogle tilfælde uoverensstemmelser mellem forældrenes forventninger til faglig udvikling og hvad der er realistisk at arbejde med. Derudover beskriver flere medarbejdere, at forældre til elever i udskolingen udtrykker bekymring for, hvad der skal ske med deres børn, når skoletilbuddet ophører. Medarbejderne på Langagerskolen oplever i overvejende grad forældresamarbejdet som belastende. Flere medarbejdere på Langagerskolen efterlyser desuden mere uddannelse til forældre, hvor forældrene kan lære mere om og forstå deres børns udfordringer bedre.

På Stensagerskolen har forældrene ikke de samme forventninger til, at eleverne skal udvikle sig fagligt. Dog oplever medarbejderne på Stensagerskolen også, at forældrene har høje

forventninger. Flere medarbejdere fortæller, at forældrene i nogle tilfælde foreslår specifikt kursusmateriale til medarbejderne, som er målrettet deres eget barns vanskeligheder. Derudover har en stigende andel af forældregruppen på Stensagerskolen en anden etnisk herkomst end dansk (jf. afsnittet om, hvad der kendetegner de særlige tilbud og bilag 1), hvilket gør, at samtaler om eleverne skal foregå på engelsk eller med tolk. Det kan besværliggøre samarbejdet med forældrene.

I Klubben Holme Søndergård fortæller medarbejderne, at de ikke har så meget kontakt med forældrene. Dog oplever Klubben Holme Søndergård også en stigende andel forældre, der ikke taler dansk, idet mange af de unge i Klubben er elever fra Stensagerskolen. Medarbejderne i Klubben beskriver i forlængelse heraf de samme udfordringer med at skulle tale engelsk eller bruge tolk, når de kommunikerer med forældrene.

### **Folkeskoleloven**

Langagerskolen og Stensagerskolen er begge underlagt folkeskoleloven, hvor det fremgår, at specialundervisning skal følge de samme regler for fag, timetal, kompetencemål, færdigheds- og vidensmål, elevplaner, afgangsprøver og test, som den almindelige undervisning. Begge skoler oplever, at folkeskoleloven ikke giver mening i forhold til det arbejde, de udfører med eleverne, og de oplever, at de skal oversætte bestemmelser i folkeskoleloven til en praksis, der giver mening for dem. I kraft heraf efterlyser begge skoler en specialskolereform, som er målrettet specialskoler.

---

*"Vi er en folkeskole, men det er vi bare ikke. Der skal hele tiden tilpasses. Vi bliver puttet i en kasse, vi ikke hører til i, så alting skal tilpasses hele tiden. Det giver ikke mening."*

Medarbejder

---

På Langagerskolen oplever medarbejderne det som en stor udfordring at være underlagt folkeskoleloven. Medarbejderne oplever, at både forældrene og ledelsen på skolen har forventninger til, at eleverne kan deltage i folkeskolens afgangsprøver. Medarbejderne fremhæver, at det er en udfordring, at forældrene forventer faglig udvikling, når det først er nødvendigt at arbejde med elevernes udfordringer i hverdagen og deres trivsel. Medarbejderne oplever desuden, at ledelsen på skolen ikke har samme syn på, hvordan der arbejdes med folkeskoleloven som medarbejderne har. Det sætter medarbejderne under pres, fordi forældre og ledelse forventer en faglig udvikling, som medarbejderne ofte vurderer ikke er realistisk for den enkelte elev.

På Stensagerskolen oplever medarbejderne det ikke som en udfordring at være underlagt folkeskoleloven. De italesætter bredt, at folkeskoleloven ikke giver mening for deres elever, og der er en fælles forståelse blandt ledere, forældre og medarbejdere om, at eleverne på Stensagerskolen ikke kommer til at kunne gå til folkeskolens afgangsprøve. Stensagerskolen er fritaget for nationale tests og afgangsprøver, og derfor opleves udfordringen også mindre. Lærere og pædagoger arbejder i et vist omfang med dansk og matematik på en måde, som giver mening for eleverne. Medarbejderne på Stensagerskolen fremhæver dog, at Aarhusaftalen er en udfordring, fordi de ikke kan indlægge kursusaktiviteter efter kl. 16, som de kunne før folkeskolereformen, jf. afsnittet om kompetencer.

Klubben Holme Søndergård er underlagt serviceloven og oplever ikke udfordringer i forbindelse med dette.

### **Oplevelsen af samarbejde med forvaltningen**

De tre særlige tilbud samarbejder i et vist omfang med forvaltningen. Det gælder i særdeleshed kørselskontoret. De tre tilbud oplever alle, at der er en række administrative opgaver forbundet med kørslen, hvilket generelt opleves som tidskrævende og en stor belastning. Fx skal eleverne/de unge beskrives i forhold til deres kørselsbehov hver tredje måned. Det opleves som et unødvendigt ressourceforbrug og giver dermed et ekstra tidspres, jf. citatet nedenfor.

---

*"Det er spild af god ledelsestid, at vi skal beskrive et barn til kørsel hver tredje måned. Vi skal jo ud at indhente input fra medarbejderne – og der sker jo ikke kvantespring på tre måneder for vores målgruppe."*

Leder

---

En anden udfordring i samarbejdet med forvaltningen er, at de særlige tilbud ofte oplever at skulle tilpasse initiativer, materialer, redskaber mv., som udrulles fra forvaltningen til noget, der passer dem. De oplever, at Børn og Unge primært har fokus på almenområdet og i lav grad udvikler noget, som kan bruges direkte ind i en specialtilbudskontekst. De efterlyser mere tilpassede initiativer. Derudover giver flere medarbejdere udtryk for et ønske om en Børn og Unge-politik for specialområdet.

På Langagerskolen oplever medarbejderne særligt udfordringer i samarbejdet med forvaltningen i forbindelse med kørsel, hvor der kan opstå uenighed med forældre om, hvem der har ansvar for at afmelde eller flytte kørsel, hvis skoleskemaet bliver ændret i løbet af dagen. Langagerskolen samarbejder med PRR, men i

mindre grad end de andre særlige tilbud. Det hænger sammen med, at skolen har sit eget konsulentteam ansat, jf. afsnit 2.

På Stensagerskolen efterlyser medarbejderne et tættere samarbejde med PPR. Medarbejderne beskriver, at de ikke har et tæt samarbejde med PPR på nuværende tidspunkt. De oplever lang ventetid ved PPR, og de ved ikke altid, hvem de skal henvende sig til, hvis de har behov for understøttelse.

Klubben Holme Søndergård efterlyser tilsvarende et tættere samarbejde med PPR, ligesom de efterlyser en fast kontaktperson, der har kendskab til klubbens målgruppe. Desuden ønsker medarbejderne en fast pædagogisk konsulent til sparring. Flere medarbejdere i Klubben italesætter desuden, at de i nogle tilfælde oplever, at forvaltningen ikke har et grundigt kendskab til Klubben Holme Søndergårds fritidstilbud, hvilket medarbejderne kan opleve som manglende anerkendelse.

### Ledelse

Medarbejderne i de tre særlige tilbud oplever generelt, at deres ledere har travlt. De oplever, at lederne er langt væk fra den daglige opgaveløsning, og at det kan være svært at få adgang til sparring med en leder. Flere medarbejdere efterlyser viden om, hvad ledernes kerneopgave er. De undrer sig over, at det ikke er at være tæt på dem. Nogle medarbejdere beskriver, at lederne ser travle og trætte ud, hvilket gør, at medarbejderne i mindre grad vil forstyrre lederne med deres egne problemer. Desuden oplever nogle medarbejdere, at lederne ikke altid følger op på voldsomme episoder, sygemeldinger mv., hvilket gør, at medarbejderne i nogle tilfælde kan føle sig overset eller efterladt. Mange medarbejdere oplever dog, at lederne har et ønske om at være tættere på opgaveløsningen, men at manglende tid er en udfordring.

*"Jeg tror ikke, det handler om manglende velvilje fra ledelsen, men de har også rivravruskende travlt"*

Medarbejder

Dertil kommer, at lederne har meget store ledelsesspænd, hvilket gør det svært for dem at være tæt på den enkelte medarbejder, jf. boksen nedenfor.

### Ledelsesspænd i de særlige tilbud

38

**Langagerskolen:** Fem ledere ud over skoleleder og administrationsleder til ca. 190 ansatte. Det giver et gennemsnitligt ledelsesspænd på 38.

40

**Stensagerskolen:** Fem ledere ud over skoleleder og administrationsleder til ca. 200 ansatte. Det giver et gennemsnitligt ledelsesspænd på 40.

36

**Klubben Holme Søndergård:** En leder ud over klubleder til ca. 36 ansatte. Det giver et gennemsnitligt ledelsesspænd på 36.

I kraft af, at medarbejderne oplever, at lederne er langt væk, er der et stort behov for tydelig kommunikation fra ledelsen. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at kommunikationen nogle gange kan være mangelfuld, og baggrunden for beslutninger, der træffes, er ikke altid klar. Medarbejderne efterlyser mere tydelig kommunikation fra ledelsen. Derudover efterlyser medarbejderne en mere uformel kontakt, samt at lederne kommer tættere på.

Medarbejderne oplever generelt at have stor autonomi i deres arbejde, hvilket i overvejende grad opleves positivt. Dog kan der opstå udfordringer, hvis medarbejderne ikke føler sig klædt på til

selv at træffe beslutninger i forhold til eleverne/de unge, men er nødt til at træffe dem, fordi de står alene i situationen.

Endelig betoner flere, at det er vigtigt, at samarbejdet i teamet fungerer, når ledelsen er langt væk. Derfor er det vigtigt med gode rammer for teamsamarbejdet samt hurtig og effektiv hjælp til teams, der ikke fungerer.

### **Ønsker til fremtiden**

På tværs af de særlige tilbud fremhæver medarbejdere og ledere en række forslag og tiltag, som kan være med til at afhjælpe nogle af de udfordringer, vi har beskrevet ovenfor. Fælles er, at medarbejderne ønsker sig ro til kerneopgaven og en hverdag, der er præget af stabilitet og forudsigelighed. Derudover giver medarbejderne samstemmende udtryk for, at en forbedring af de fysiske rammer, hvor der er bedre muligheder for at tage enkelte elever ud af klassen/gruppen i en periode, vil være gavnlige. Med bedre fysiske rammer vil medarbejderne i højere grad kunne forebygge voldsomme episoder og give eleverne/de unge bedre forudsætninger for at klare skoledagen/klubdagen. Medarbejderne efterlyser også tydeligere kommunikation fra ledelsen, jf. afsnittet ovenfor.

Lederne i de særlige tilbud giver udtryk for et ønske om i højere grad at samarbejde på tværs af de særlige tilbud. De ser et potentiale i i højere grad at bruge hinanden til videndeling mv.

Medarbejderne på Langagerskolen betoner særligt, at ro og stabilitet er vigtigt for dem, hvilket hænger sammen med, at det løbende optag af elever har skabt meget uro og ustabilitet blandt medarbejderne, som løbende er blevet omplaceret i nye teams. Derudover efterlyser medarbejderne en bedre overensstemmelse mellem forældre, ledelse og dem selv i forhold til, hvordan skolen skal leve op til folkeskoleloven. Endelig peger

medarbejderne på, at skolen med fordel kunne styrke sin evalueringskultur. Nogle medarbejdere beskriver, at nye initiativer sættes i gang, uden at der bliver fulgt op på dem. Det gør det svært at lære af erfaring og forbedre sig, og medarbejderne ønsker derfor, at evalueringskulturen styrkes.

På Stensagerskolen peger både medarbejdere og ledere på, at opgavemængden er for stor. De efterlyser flere ressourcer og en bedre normering. Medarbejderne ønsker desuden bedre mulighed for sparring og supervision – både i forhold til arbejdet med eleverne og med dem selv og deres teams. De ønsker en psykolog ansat på skolen, som er lettilgængelig til sparring og kan gennemføre supervision med medarbejderne med faste intervaller.

Medarbejderne på Stensagerskolen giver desuden udtryk for et ønske om mere kompetenceudvikling og undervisning i specifikke emner, som er vigtige i arbejdet med eleverne. Det kan fx være seksualundervisning eller undervisning i bestemte fysiske lidelser, som eleverne har.

Ligesom medarbejderne på Langagerskolen efterlyser medarbejderne på Stensagerskolen mere forudsigelighed i hverdagen og stabilitet i personalegruppen. Flere medarbejdere gør opmærksom på, at skolen tidligere har haft lav personaleomsætning, og at det derfor er vigtigt at være opmærksom på narrativet om skolen, så den italesættes som et godt sted at arbejde.

Medarbejderne på Stensagerskolen peger også på, at klare retningslinjer for opstart af nye medarbejdere er vigtigt for at kunne give nye medarbejdere en god modtagelse. Det kan fx være en mentorordning og tydelighed i, hvilke ressourcer, der er afsat til oplæring og modtagelse af nye medarbejdere.

Som nævnt i afsnittet om ledelse ovenfor ønsker medarbejderne på Stensagerskolen, at ledelsen kommer tættere på og i højere grad anerkender, har tid til sparring og giver opmærksomhed til medarbejderne, når de har behov for det.

I Klubben Holme Søndergård efterlyser medarbejderne ligeledes tydelig kommunikation og klar forventningsafstemning i forhold til, hvilke opgaver de skal løse. Derudover ønsker medarbejderne, at der i endnu højere grad end i dag bliver delt viden i Klubben. Endelig peger medarbejderne på, at de ønsker mere anerkendelse af det arbejde, de udfører i hele Børn og Unge.

## 6. Specialklasser: Sammendrag af interviews

### Hvad kendetegner specialklasserne?

Aarhus Kommune har 45 skoler ud over de to specialskoler (Langagerskolen og Stensagerskolen). På 23 af disse skoler er der specialklasser. PPR visiterer til specialklasserne og placerer eleverne, og der er løbende optag af elever i specialklasserne hen over skoleåret.

Som nævnt indledningsvist har vi gennemført interviews med medarbejderrepræsentanter fra specialklasserne på seks skoler. Formålet med dette har været at undersøge hvilke ligheder og forskelle, der er mellem medarbejdernes oplevelser af deres trivsel og arbejdsmiljø i specialklasserne og i de særlige tilbud med henblik på at kunne anvende relevante anbefalinger fra undersøgelsen af de særlige tilbud til at kunne styrke trivslen blandt medarbejderne i specialklasserne.

Nedenfor præsenterer vi medarbejderne i specialklassernes oplevelser af deres trivsel og arbejdsmiljø. Først præsenterer vi områder, hvor medarbejderne i specialklasserne og medarbejderne i de særlige tilbud har samme oplevelser, hvorefter vi belyser områder, hvor oplevelserne er forskellige.

### Fællestræk mellem medarbejdernes oplevelser i specialklasser og særlige tilbud

#### *Hvad fremmer trivslen?*

Medarbejderne i specialklasserne oplever ligesom medarbejderne i de særlige tilbud, at samarbejde i teamet om kerneopgaven er med til at styrke deres trivsel, ligesom oplevelsen af at lykkes med at skabe en positiv udvikling for eleverne øger trivslen.

#### *Vold, trusler og høje følelsesmæssige krav*

Ligesom i de særlige tilbud er vold og trusler samt høje følelsesmæssige krav blandt de væsentligste arbejdsmiljøbelastninger for medarbejderne i specialklasserne. Medarbejderne giver udtryk for, at de det meste af tiden er i alarmberedskab, hvor de forsøger at forudse de situationer, der kan opstå med eleverne. Flere medarbejdere giver desuden udtryk for, at oplevelsen af hvad der er normalt og hvad, der kan tolereres, gradvist flytter sig. Ligesom medarbejderne i de særlige tilbud oplever medarbejderne i specialklasserne således, at normaliteten skrider og presset på dem løbende stiger. Flere italesætter, at de først lægger mærke til, at de har været pressede over en længere periode, når belastningen er blevet så stor, at de reagerer på den på den ene eller den anden måde.

Blandt de interviewede medarbejdere i specialklasserne er der i nogen grad en bevidsthed om, at de kan blive udsat for vold og trusler i forbindelse med deres arbejde. De fleste steder er der dog ikke en udbredt fælles forståelse af, hvad vold og trusler er. Det gælder særligt verbale eller digitale trusler. Tilsvarende giver flere medarbejderne udtryk for, at der ikke er en stor bevågenhed hos dem i forhold til at registrere hændelser med vold og trusler. Enkelte steder er der dog et fokus på at registrere hændelser, og der er således forholdsvis store forskelle mellem specialklasserne på registreringspraksis.

I forhold til forebyggelse og håndtering af belastningerne, som høje følelsesmæssige krav og vold og trusler udgør, er der også forskelle mellem specialklasserne. Blandt størstedelen af medarbejderne i specialklasserne er der ikke et tydeligt fokus på sparring og debriefing i teamet eller med ledelsen med henblik på at forebygge og håndtere episoder. I interviewene var der dog et enkelt eksempel på, at systematisk debriefing er indarbejdet i hverdagen, hvilket opleves meget positivt af medarbejderne.

Medarbejderne betoner i forlængelse heraf, at et godt og trygt teamsamarbejde er afgørende for at kunne få god sparring og føle sig støttet i hverdagen.

#### *Elevgruppen*

Medarbejderne i specialklasserne oplever på linje med medarbejderne i de særlige tilbud, at elevgruppen har ændret sig de seneste år. De oplever, at elevgruppen er blevet mere uhomogen, og at eleverne i stigende grad har komplekse udfordringer. Medarbejderne oplever, at disse ændringer i elevsammensætningen gør det sværere at undervise en hel klasse samlet. Derudover fremhæver flere, at de i stigende grad oplever, at eleverne har såkaldt socioemotionelle vanskeligheder, hvilket kan komme til udtryk ved, at eleverne har udfordringer i sociale sammenhænge (fx i relation med andre børn eller voksne) samt at de har svært ved at genkende, nuancere og regulere deres følelser. Disse vanskeligheder opstår ofte hos tidligt skadede børn eller børn med tilknytningsforstyrrelser.

Medarbejderne fremhæver desuden, at eleverne, som får plads i specialklasserne, ofte har været igennem en lang og udfordrende periode i almenklasserne. Det gør, at flere af eleverne har skolevægring, hvilket øger kravene til medarbejderne i forhold til at gøre eleverne glade for at gå i skole. Dertil kommer, at flere medarbejdere oplever, at antallet af elever i klasserne stiger, hvilket øger presset på både elever og medarbejdere.

De udfordringer, elevgruppen har, stiller dermed krav til lærerne og det pædagogiske personales kompetencer. Dette udfoldes i afsnittet nedenfor om kompetencer og kompetenceudvikling.

#### *Optag af elever*

Specialklasserne optager nye elever løbende, hvilket medarbejderne oplever som en stor udfordring. Det samme er tilfældet på Langagerskolen, som også optager mange nye elever i løbet af skoleåret. Medarbejderne i specialklasserne oplever, at omrokeringer af elever og personale skaber utryghed blandt eleverne, som ofte har brug for meget faste rammer og stabilitet for at kunne trives og lære.

---

*"Det kommer til at handle meget om de nye hele tiden, man glemmer lidt dem man allerede har. Man kan godt køre hjem og tænke fuck mand, hvorfor sagde vores klasse ja til det (løbende elevoptag)"*

Medarbejder i specialklasse

---

#### *Lovmæssig ramme*

Medarbejderne i specialklasserne oplever ligesom medarbejderne på Langagerskolen, at de formelle krav om nationale test og folkeskolens afgangsprøve kan være en udfordring. Det hænger sammen med, at eleverne ofte har andre udfordringer, som er vigtige at arbejde med, før medarbejderne kan arbejde med faglig udvikling. Flere efterspørger en tydeligere ramme for målene med undervisningen i specialklasserne.

---

*"Chancen for, at vi lykkes, bliver mange gange formindsket af de formelle krav. Det er dybt frustrerende."*

Medarbejder i specialklasse

---



*Ledelsesunderstøttelse*

Ligesom medarbejderne i de særlige tilbud oplever medarbejderne i specialklasserne, at det kan være svært at få sparring og understøttelse fra deres leder. Flere medarbejdere i specialklasserne giver udtryk for, at deres ledere har meget travlt og derfor ikke i tilstrækkelig grad har tid til at være tæt på deres opgaveløsning. Medarbejderne efterlyser mere tilgængelig ledelse. Desuden ønsker medarbejderne, at lederen primært er leder af medarbejdere på specialområdet, så der er mulighed for at få specialpædagogisk sparring.

*Forældresamarbejdet*

Medarbejderne i specialklasserne oplever ligesom medarbejderne i de særlige tilbud, at samarbejdet med forældrene både kan være meningsfuldt og krævende. Medarbejderne i specialklasserne oplever ligesom medarbejderne på Stensagerskolen og i Klubben Holme Søndergård, at der er forholdsvis mange ressourcetsvage forældre samt at der er mange forældre med anden herkomst end dansk. Det kan være en udfordring, blandt andet på grund af sproglige og kulturelle forskelle og barrierer.

### **Forskelle mellem medarbejdernes oplevelser i særlige tilbud og specialklasser**

*Fysiske rammer*

Både i de særlige tilbud og i specialklasserne er de fysiske rammer centrale for, at medarbejderne kan lykkes med at gennemføre undervisning. For medarbejderne i specialklasserne udgør de fysiske rammer dog en større udfordring end i de særlige tilbud. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de ofte tilbringer hele undervisningsdagen i det samme klasselokale, hvor der ikke altid er mulighed for afskærmning af eleverne. Hvis en eller flere elever har behov for ro og afskærmning, er de fysiske rammer således ikke altid tilstrækkelige. Det kan gøre det sværere for

medarbejderne at forebygge konflikter med eleverne og nedtrappe igangværende konflikter.

Der er forskel på, om specialklasserne er placeret sammen eller spredt ud på de skoler, der har specialklasser. Medarbejderne giver udtryk for, at det fungerer bedst, hvis specialklasserne er samlet, så der er mulighed for sparring og støtte fra kollegaer, der arbejder med samme målgruppe af elever.

*Kompetencer*

Medarbejderne i specialklasserne italesætter, at det kræver særlige kompetencer at varetage undervisning i specialklasser. Alle nyansatte medarbejdere i specialklasser kan deltage i et tre timer langt introduktionskursus, som PPR afholder. Flere medarbejdere oplever dog, at de ikke altid har de rette kompetencer til at varetage den opgave, de har med undervisning i specialklasserne.

---

*"Hvis vi ikke får relevante kurser for den opgave vi står overfor, så føler man sig magtesløs"*

Medarbejder i specialklasse

---

Medarbejderne efterlyser bedre muligheder for supplerende kompetenceudvikling. Det gælder både faglig kompetenceudvikling og kompetenceudvikling i forhold til konflikthåndtering.

*Klassedannelse*

I specialklasserne er det, modsat i de særlige tilbud, PPR, der sammensætter elever i klasserne. Medarbejderne oplever det som en udfordring, fordi eleverne, efter deres overbevisning, ikke altid bliver placeret hensigtsmæssigt i klasserne, og medarbejderne udtrykker en undren over denne proces.

## Bilag 1: Særlige tilbud

I dette bilag redegør vi for, hvad eksisterende data om de særlige tilbud og specialklasserne viser. Vi har i løbet af analysen henvist til nogle af disse analyser. I det følgende er analysen samlet, og den kan læses uafhængigt af analysen ovenfor. Først præsenterer vi konklusioner og data vedrørende de særlige tilbud, hvorefter det samme følger for specialklasserne.

### Særlige tilbud

Vi har undersøgt, hvordan de særlige tilbud ser ud på en række forskellige baggrundsdata for medarbejdere, elever/unge og forældre.

I det følgende præsenterer vi analyserne. Sammenfattet viser de følgende:

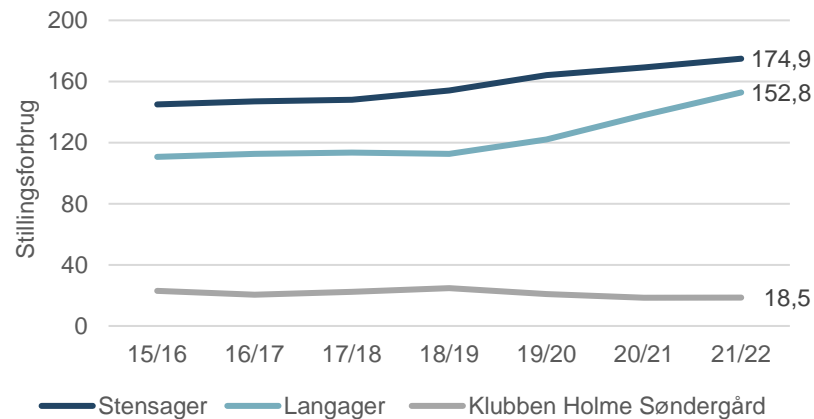
- På Langagerskolen og Stensagerskolen er antallet af medarbejdere vokset de seneste år, mens antallet har været nogenlunde stabilt i Klubben Holme Søndergård.
- Sygefraværet blandt lærere og pædagogiske personale i de særlige tilbud og i hele Børn og Unge er vokset i den seneste periode. Klubben Holme Søndergård og Stensagerskolen har et sygefravær, der er højere end gennemsnittet i Børn og Unge, mens medarbejdernes sygefravær på Langagerskolen ligger under.
- Personaleomsætningen på Stensagerskolen og Langagerskolen er lavere end den gennemsnitlige personaleomsætning i Børn og Unge. Den er dog højere i Klubben Holme Søndergård.
- Flest medarbejdere i Klubben Holme Søndergård stopper, inden de har været ansat i ét år sammenlignet med Stensagerskolen og Langagerskolen.
- Der er kommet flere elever/unge i de særlige tilbud de seneste år.
- Udviklingen i antallet af elever/unge følger nogenlunde stigningen i medarbejderantal, idet antallet af fuldtidsansatte lærere og pædagogisk personale sammenholdt med antallet af elever/unge nogenlunde er konstant over tid.
- Elevernes fravær er de seneste år vokset på Stensagerskolen og Langagerskolen. Det samme gælder øvrige skoler i Aarhus Kommune. Fraværet på de to specialskoler er dog væsentligt højere end på kommunens øvrige skoler. Det gælder både det samlede antal fraværsdage og andelen af elever med opmærksomhedskrævende fravær.
- Andelen af elever, der kommer fra hjem, hvor ingen af forældrene har højere uddannelsesniveau end grundskolen er nogenlunde konstant over tid på Langagerskolen og på kommunens øvrige skoler, mens andelen er vokset betragteligt på Stensagerskolen de seneste år.
- Andelen af elever med anden herkomst end dansk er vokset på Stensagerskolen de seneste år, mens den har ligget forholdsvis stabilt på Langagerskolen og på kommunens øvrige skoler.

I det følgende udfolder vi pointerne beskrevet ovenfor.

### Medarbejdere

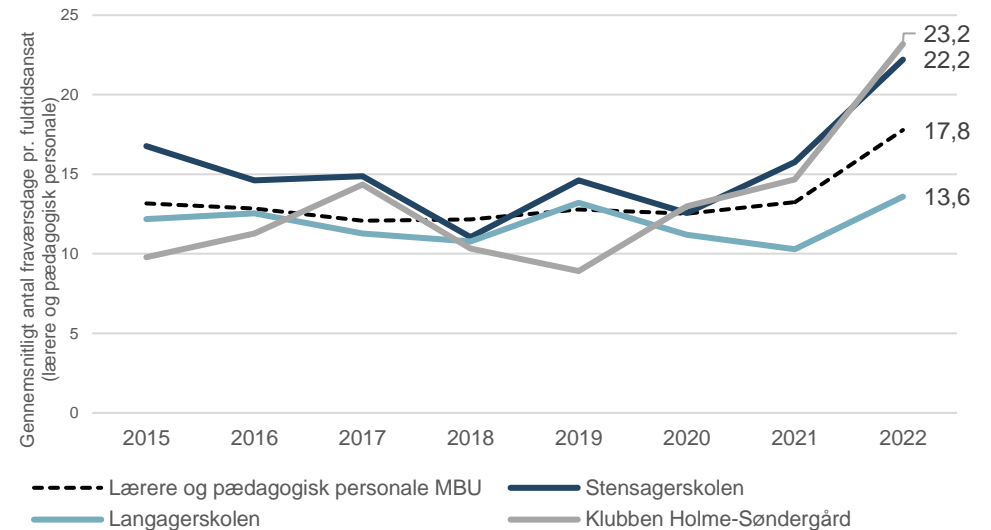
Antallet af medarbejdere ansat i de særlige tilbud er for de to specialskoler vokset de seneste år. Særligt fra skoleåret 18/19 til 21/22 ser vi en stigning. Antallet af medarbejdere i Klubben Holme Søndergård har været nogenlunde konstant over tid, men er faldet lidt de seneste år. Det ses af figur 1 nedenfor.

**Figur 1: Udvikling i gennemsnitligt stillingsforbrug (lærere og pædagogisk personale) pr. skoleår**



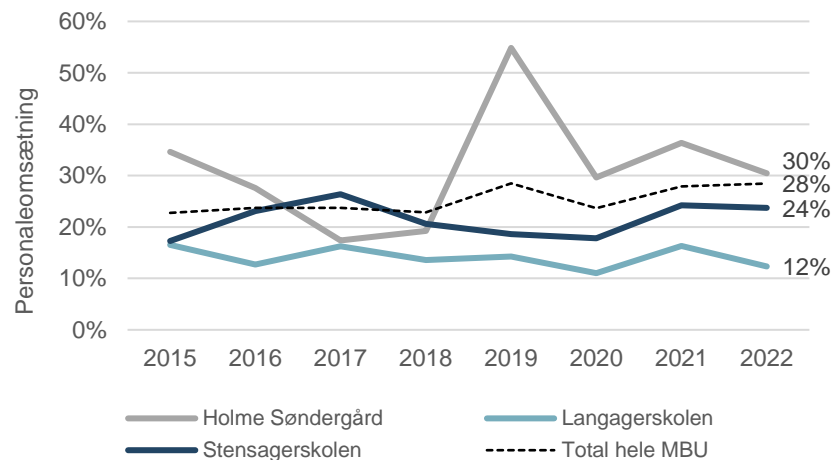
I forhold til sygefravær blandt lærere, pædagoger og pædagogmedhjælpere kan vi konkludere, at det for Stensagerskolen og Klubben Holme Søndergård ligger lidt højere end gennemsnittet i Børn og Unge og for Langagerskolen ligger lidt under. For alle tre institutioner og for Børn og Unge samlet ses en stigning i sygefraværet det seneste år (2022). Klubben Holme Søndergård og Stensagerskolen ligger højest med henholdsvis 23,2 og 22,2 fraværsdage pr. medarbejder, mens Langagerskolen ligger lavest med 13,6 fraværsdage pr. medarbejder. Gennemsnittet i Børn og Unge er 17,7 det seneste år.

**Figur 2: Sygefravær blandt lærere og pædagogisk personale i de særlige tilbud**



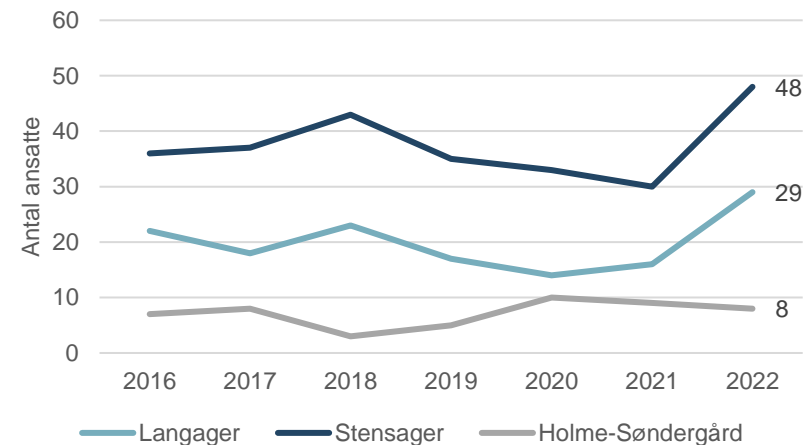
Personaleomsætningen i de særlige tilbud er steget en smule fra 2020 til 2021, jf. figur 3 nedenfor. Tendensen ses i hele Børn og Unge og også i de tre tilbud. Dog er tendensen mere flad eller nedadgående det seneste år (2022). Klubben Holme Søndergård har den største personaleomsætning, 30 pct., mens både Stensagerskolen og Langagerskolen ligger under den samlede personaleomsætning i Børn og Unge (28 pct.) med henholdsvis 24 og 12 pct.

**Figur 3: Personaleomsætning blandt lærere og pædagogisk personale i de særlige tilbud**



Ser vi nærmere på personaleomsætningen, der sker kort tid efter, at en ny medarbejder er ansat, ses det, at der i den seneste periode er sket en stigning for de to specialskoler. Der er således flere medarbejdere, som siger op, før de har været ansat i ét år i 2022 end i de foregående år, jf. figuren nedenfor.

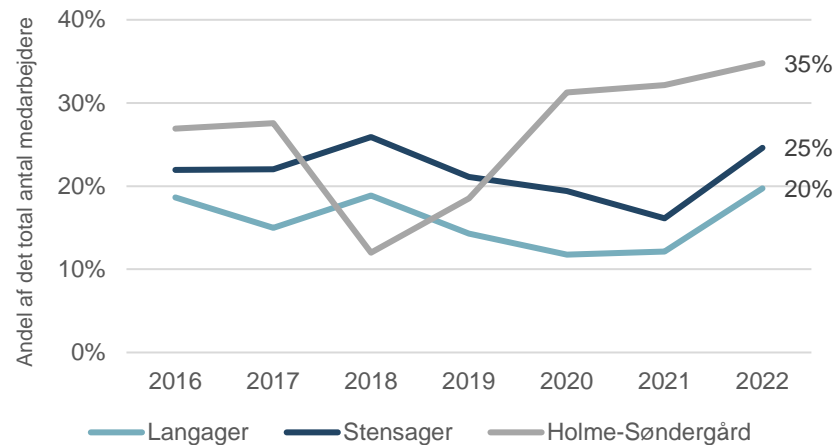
**Figur 4: Personaleomsætning blandt lærere og pædagogisk personale indenfor 1 år – antal skift**



Note: Det er ikke muligt at frasortere ansatte med under 8 timer pr. uge, men løn- og stillingsforbrugsrapporten viser, at det er meget få. Grafen viser antallet af medarbejdere, der var ansat januar i det forrige år, men ikke er det i januar i det angivne år.

Når vi sammenholder antallet af medarbejdere, der stopper, inden der er gået et år med det totale antal medarbejdere, ser vi, at alle tre tilbud har oplevet en voksende andel, der stopper indenfor et år, jf. figuren nedenfor. Særligt Klubben Holme Søndergård har en stor andel af medarbejdere, som stopper hurtigt.

**Figur 5: Personaleomsætning blandt lærere og pædagogisk personale indenfor 1 år – andel skift**



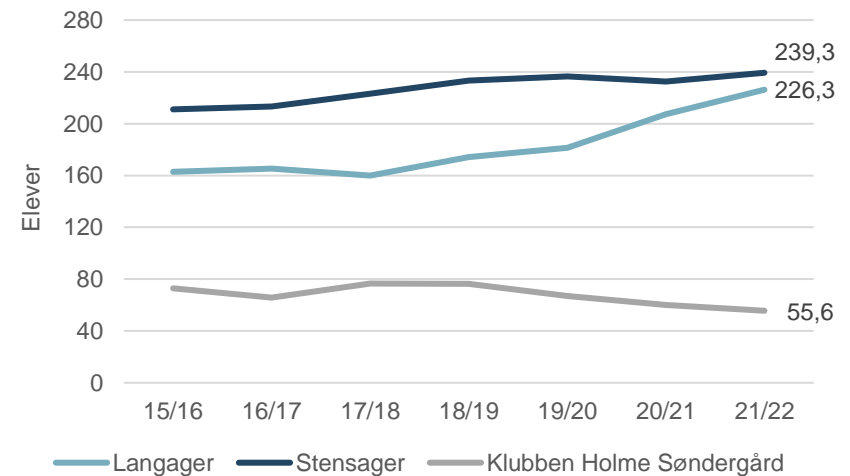
Note: Det er ikke muligt at frasortere ansatte med under 8 timer pr. uge, men løn- og stillingsforbrugsrapporten viser, at det er meget få. Grafen viser andelen af medarbejdere, der var ansat januar i det forrige år, men ikke er det i januar i det angivne år.

## Elever/unge

### Antal elever/unge alle tilbud

Antallet af elever/unge i de særlige tilbud er for de to specialskoler vokset de seneste år. Den største stigning i det gennemsnitlige elevtal ses hos Langagerskolen. Antallet af unge i Klubben Holme Søndergård er faldet lidt de seneste år. Det ses af figuren nedenfor.

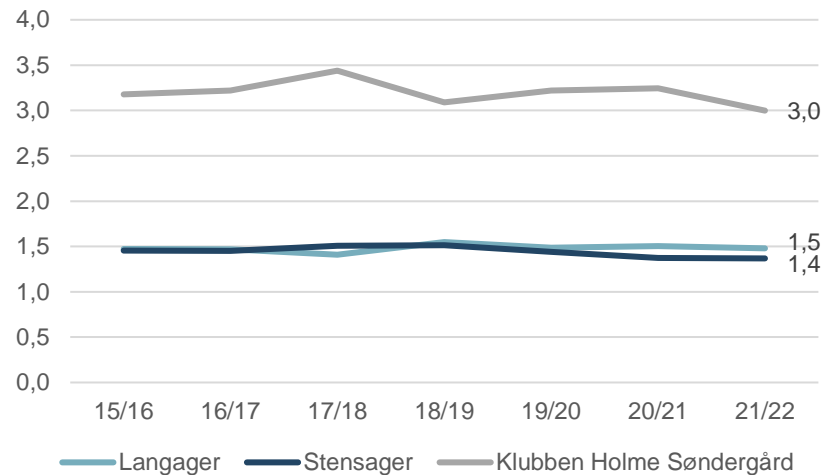
**Figur 6: Udvikling i gennemsnitligt antal elever/unge pr. skoleår**



### Normering

Når vi sammenholder udviklingen i det gennemsnitlige stillingsforbrug for lærere og pædagogisk personale og antallet af elever/unge, ser vi, at forholdet mellem voksne og børn nogenlunde er konstant over tid. I Klubben Holme Søndergård er der gennemsnitligt 3 unge pr. fuldtidsansat medarbejder, mens der er henholdsvis 1,4 og 1,5 elev pr. fuldtidsansat lærer/pædagogisk personale på Stensagerskolen og Langagerskolen. Det er dog værd at bemærke, at normeringen kan opleves dårligere over tid, hvis elev/ungegruppen bliver mere krævende.

**Figur 7: Gennemsnitlig antal elever pr. fuldtidsansat lærer/pædagogisk personale**

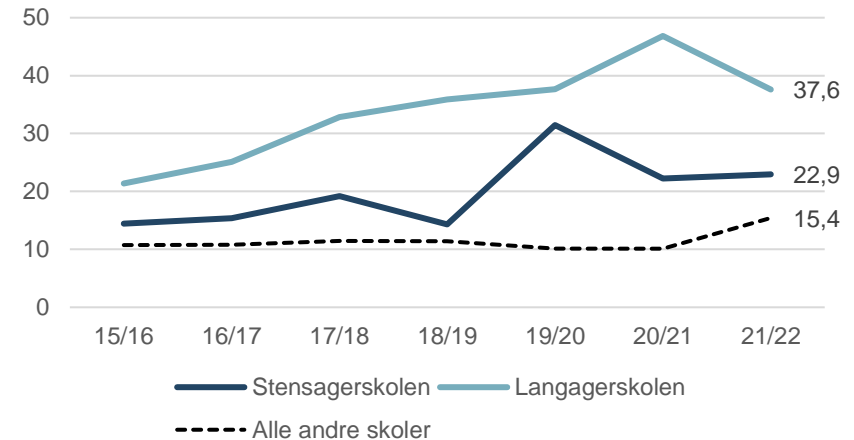


Note: Antallet af elever/unge pr. voksen er beregnet ved at anvende det gennemsnitlige elevtal/ungetal for hele skoleåret og dividere med det gennemsnitlige stillingsforbrug for lærere og pædagogisk personale. Der kan således være variationer hen over skoleåret.

### Elevfravær

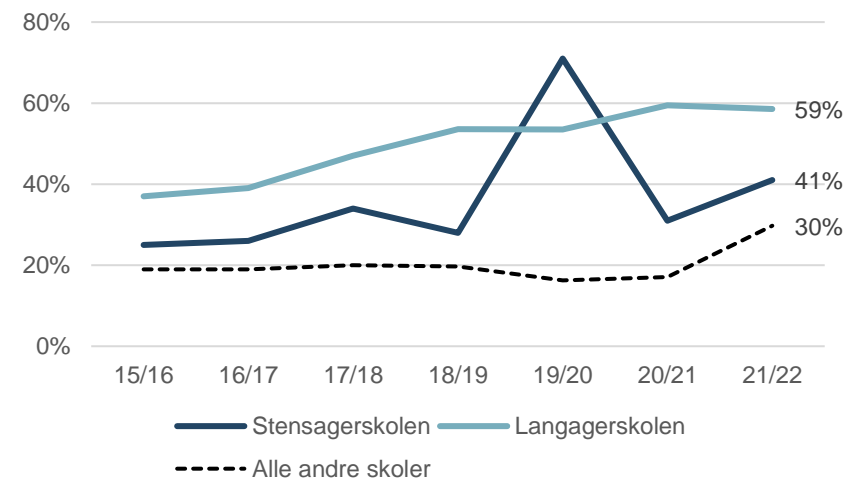
Elevernes fravær er de seneste år vokset på Stensagerskolen og Langagerskolen. Det samme gælder øvrige skoler i Aarhus Kommune. Fraværet på de to specialskoler er dog væsentligt højere end på kommunens øvrige skoler, idet eleverne i gennemsnit har 22,9 fraværsdage på Stensagerskolen og 37,6 fraværsdage på Langagerskolen, mens gennemsnittet for kommunens øvrige skoler ligger på 15,4 fraværsdage pr. år. Samme tendens gør sig gældende, når vi ser på opmærksomhedskrævende fravær, jf. figur 9.

**Figur 8: Gennemsnitligt antal fraværsdage pr. elev**



Note: Det høje sygefravær på Stensagerskolen i 19/20 skyldes særligt et ekstraordinært højt fravær i marts, april og maj 2020, hvilket kan hænge sammen med covid-19.

**Figur 9: Andel elever med opmærksomhedskrævende fravær**



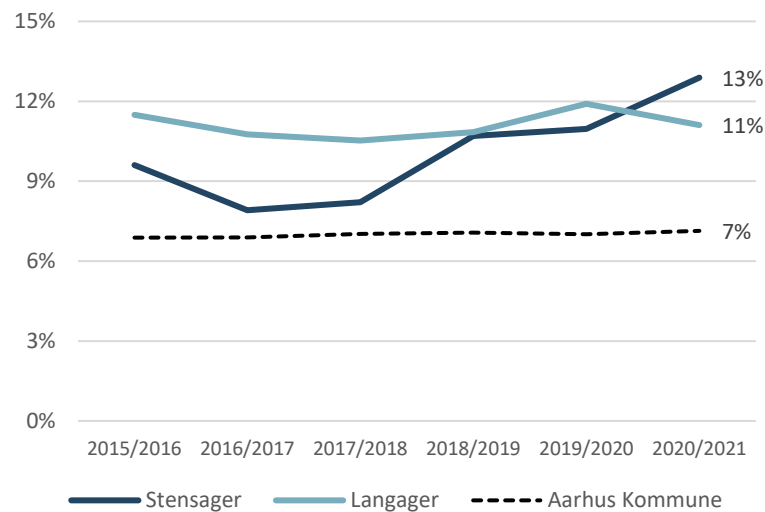
Note: Det høje sygefravær på Stensagerskolen i skoleåret 2019/2020 skyldes særligt et ekstraordinært højt fravær i marts, april og maj 2020, hvilket kan hænge sammen med covid-19.

## Forældre

For at få et billede af forældrene til eleverne på de to specialskoler, ser vi på, hvor mange elever, der kommer fra såkaldt uddannelsesfremmede hjem, dvs. hjem, hvor ingen af forældrene har højere uddannelsesniveau end grundskolen og på, hvor mange, der har anden herkomst end dansk.

Figuren nedenfor viser andelen af elever fra uddannelsesfremmede hjem på Stensagerskolen, Langagerskolen og gennemsnittet på alle kommunens skoler. Andelen af elever fra uddannelsesfremmede hjem ligger nogenlunde stabilt over skoleårene for Langagerskolen og for Aarhus Kommune generelt. Stensagerskolen har dog oplevet en forholdsvis stor stigning i andelen af elever fra uddannelsesfremmede hjem – fra 8 pct., hvor andelen er lavest i 2016/2017 til 13 pct. i skoleåret 2020/2021. Det svarer til en stigning på 63 pct.

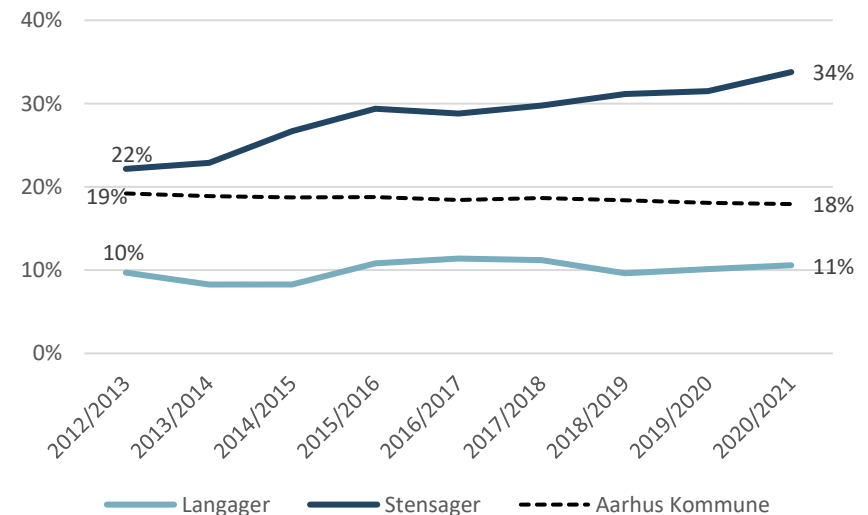
**Figur 10: Andel elever fra uddannelsesfremmede hjem**



Figur 11 nedenfor viser andelen af elever med anden herkomst end dansk. Vi kan se, at andelen af elever med anden herkomst end dansk er vokset på Stensagerskolen fra 22 pct. i 2012/2013 til 34 pct. i skoleåret, hvilket svarer til en stigning på 55 pct. Andelen har været nogenlunde konstant på Langagerskolen og på tværs af alle kommunens skoler.

Stensagerskolen har således oplevet en stigning i andelen af elever med anden herkomst end dansk og en stigning i andelen af elever fra uddannelsesfremmede hjem. De to elementer kan være knyttet til hinanden, idet uddannelsesniveaet blandt forældre med anden etnicitet end dansk gennemsnitligt er lavere end blandt etnisk danske forældre.<sup>3</sup>

**Figur 11: Andel elever med anden herkomst end dansk**



<sup>3</sup> SFI (2010): Køn og etnicitet i uddannelsessystemet

## Bilag 2: Specialklasser

I undersøgelsen af de særlige tilbud inddrager vi et mindre udsnit af medarbejdere i specialklasserne med henblik på at undersøge, om de samme faktorer som i de særlige tilbud har betydning for trivselen blandt medarbejdere i specialklasser. Derfor ser vi i det følgende på relevante data for specialklasserne med hensyn til medarbejdere og elever.

Analyserne viser følgende:

- Sygefraværet er ca. 4 dage højere pr. år for medarbejdere, der udelukkende har timer i specialklasser sammenlignet med medarbejdere, som har timer i normalklasser eller i både normal- og specialklasser.
- Antallet af elever i specialklasser er steget de seneste år.
- Eleverne i specialklasserne har højere fravær sammenlignet med elever i normalklasserne. Det gælder både antal fraværsdage og andelen af elever, der har opmærksomhedskrævende fravær.

### Medarbejdere

Vi har gennemført en analyse af, hvorvidt sygefraværet er højere blandt medarbejdere, som har alle deres undervisningstimer i specialklasser sammenlignet med medarbejdere, som har timer i normalklasser eller i både normal- og specialklasser. Analysen viser, at medarbejdere, som udelukkende har timer i specialklasser, har 4,3 dages højere sygefravær pr. år sammenlignet med medarbejdere, som kun har timer i normalklasser og medarbejdere, som har timer i både normal- og specialklasser, jf. tabel 1. I analysen har vi taget højde for effekten af, hvilken skole medarbejderne er ansat på, deres køn og deres alder, da vi ved, at disse variable kan have betydning for sygefraværet.

**Tabel 1: Betydning af timer i specialklasser for sygefravær**

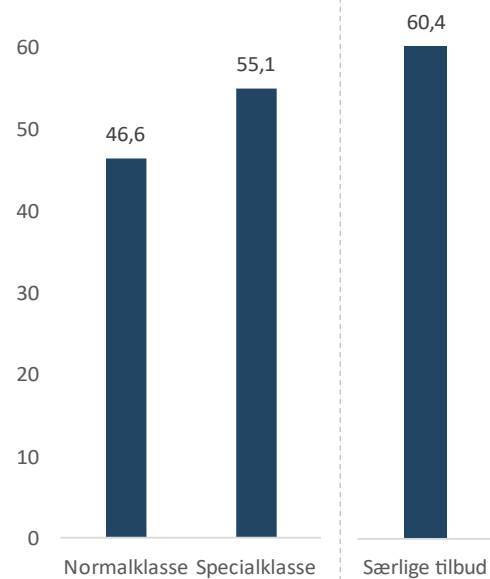
	Model 1
Specialklasser	4,3* (1,8)
Køn (Mand=1)	-5,0*** (1,0)
Alder	0,14** (0,0)
Konstant	9,5*** (2,2)
n	2851

*Note: Analysen er gennemført som multilevelanalyse, idet vi har en forventning om, at skole har betydning for sygefraværet. Data er fra skoleåret 2021/2022. Skole inddrages derfor som klyngevariabel. Der er gennemført en hausmanntest, som viser, at vi kan bruge random effects. GLS-koefficienter angivet med standardfejl i parentes. \* $p > 0,05$ , \*\* $p > 0,01$ , \*\*\* $p > 0,001$ .*

Oplevelsen af følelsesmæssige krav i arbejdet er højere blandt medarbejdere i specialklasser sammenlignet med medarbejdere i normalklasser. Det viser figuren med data fra APV 2021 nedenfor. Oplevelsen af følelsesmæssige krav i arbejdet er 8,5 point højere blandt medarbejdere i specialklasser sammenlignet med medarbejdere i normalklasser på en skala fra 0-100. Denne forskel er statistisk signifikant. Figuren viser desuden, at oplevelsen af følelsesmæssige krav i arbejdet er højest blandt medarbejderne i de særlige tilbud.



**Figur 12: Følelsesmæssige krav blandt medarbejdere**

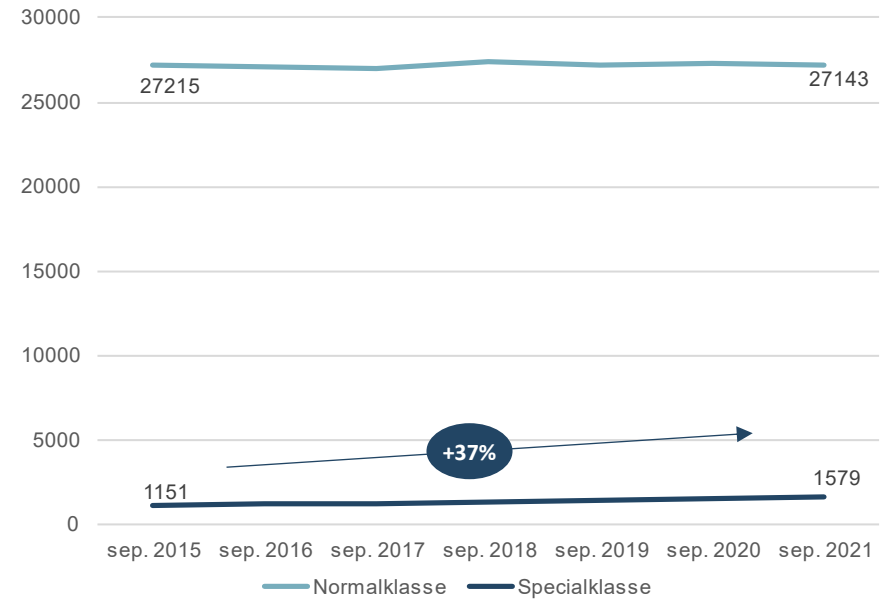


Note: Forskellen i niveauet af følelsesmæssige krav hos medarbejdere i henholdsvis normal- og specialklasser er statistisk signifikant ( $p > 0,001$ )

*Elever*

Figuren nedenfor viser antallet af elever i henholdsvis normal- og specialklasser. Det ses, at antallet af elever i normalklasser har været forholdsvis konstant i perioden, mens antallet af elever i specialklasser er vokset med 37 pct. siden 2015.

**Figur 13: Antal elever i normal- og specialklasser**

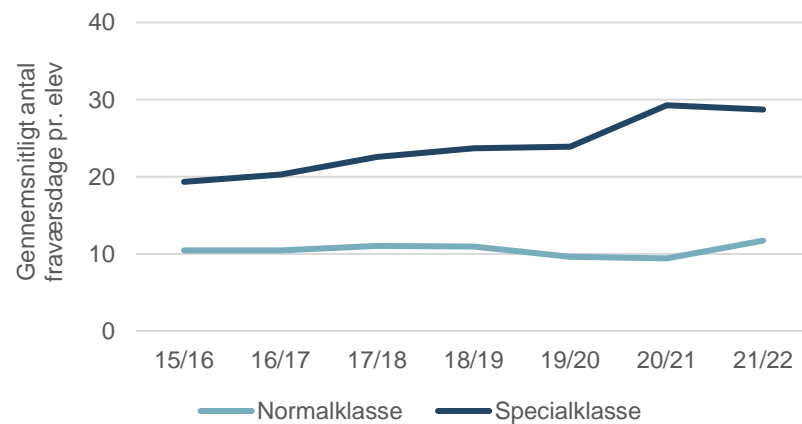


Note: Elever i modtagelsesklasser indgår ikke i figuren.

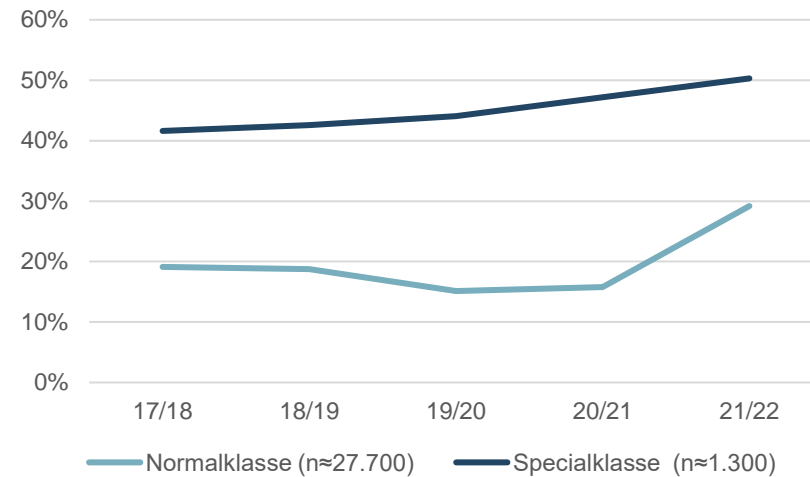
Fraværet blandt eleverne i specialklasser er væsentligt højere end i normalklasserne. Det gælder både det samlede antal fraværsdage (figur 14) og andelen af elever med opmærksomhedskrævende fravær (figur 15). Vi ser desuden af begge figurer, at både det samlede fravær blandt eleverne og andelen med opmærksomhedskrævende fravær er vokset i perioden.

Samlet set er fraværet således højere i specialklasserne sammenlignet med normalklasserne for både medarbejdere og elever.

**Figur 14: Gennemsnitligt antal fraværsdage pr. elev i normal- og specialklasser**



**Figur 15: Andel elever med opmærksomhedskrævende fravær opdelt på normal og specialklasser**



## **Punkt 3: Forberedelse til Børn og Unge-udvalgs møde d. 31. maj 2023**

### **Dagsorden:**

1. Referat fra udvalgmødet d. 17. maj 2023
2. Organisering af Børn og Unge
3. Ny ledelsesstruktur for UngiAarhus
4. Børneliv i Aarhus - oplæg til politisk drøftelse
5. Vold mellem børn
6. Skriftlige orienteringer
7. Sager på vej
8. Evt.

## **Punkt 4: Evt.**