

# FORORD TIL 3. LET REVIDEREREDE UDGAVE AF ”LEDELSE AF OG I SELVSTYRENDE LÆRERTEAM”

Af de nedenstående uddrag fra forordene til bogens 1. og 2. udgave fremgår bogens mål og mening: Den handler om selvledelse i selvstyrende lærerteam og om ledelse af sådanne team i skoler og uddannelsesinstitutioner. Bogens målgruppe er lærere og ledere af lærere. I folkeskoler har pædagoger stadig vigtigere funktioner, men dette nye samarbejde mellem pædagog og lærer er ikke diskuteret i denne bog. Bogen handler om lærerteam, men i 2012 findes også andre vigtige grupperinger: LP-grupper, aktionslæringsgrupper m.fl. Bogen er rettet til skoleområdet og erhvervsuddannelser: Folkeskoler, ungdomsskoler, HF, gymnasier, VUC, Hhx, Htx, grunduddannelser på erhvervsskoler, Social- og sundhedsskoler m. fl. Bogen er også blevet brugt som grundlag for teamudvikling ved højere uddannelsesinstitutioner.

Bogens tredje udgave er, som de to foregående, præget af meget koncentreret stof og højt LIX. Jeg videregiver i et tæt, sammenfattende sprog 17 års konsulenterfaringer og refleksioner. Læsningen kræver stor koncentration og en ting til: Erfaringer med team - enten fra deltagelse eller fra ledelse. Som en leder sagde, efter hun havde læst bogen to gange (2. udg.): „Første gang fik jeg ikke meget ud af den. Stoffet virkede meget generelt. Nogle år senere efter jeg havde fået erfaringer med ledelse team, genlæste jeg bogen og fandt denne gang noget vigtigt og brugbar på hver eneste side“.

Bogen giver impulser til lederes og læreres tænkning om ovenstående tema. Den indeholder forslag til afgrænsning af grundbegreber, organisationsanalyser, modeller for lærerteamets funktion i uddannelsesinstitutioner og skoler samt metodevejledning. Der er anerkendelse, vejledning, kritiske analyser og metodeforslag til begge parter. Tillige støtter bogen den konkrete udvikling af teamkulturen ved at den indeholder en række udviklingsøvelser vedr. pionerteam, vedr. ledelse af selvstyrende lærerteam og vedr. det selvstyrende lærerteams egenudvikling.

Jeg kan ikke anbefale, at bogen læses i et stræk. Snarere at man med intervaller læser et kapitel og måske springer mellem bogens forskellige dele. Meget gerne kan man læse sammen med en kollega og bagefter drøfte indholdet.

Redaktionelt kan det oplyses, at jeg har rettet en række småfejl, ryddet op i ulogiske afsnit og derved skabt klarhed, har slettet overflødige afsnit og tilføjet nye, men således at sidetallene er bibeholdt: Kapitlerne begynder og slutter på samme sidetal som i 2. udg. og det er derfor let at samarbejde om bogen på tværs af de to udgaver. A-4 formatet valgte jeg i 2003, fordi alle mine kursusbilag med teamtræningsøvelser dengang var i A-4 (Macintosh Pagemaker) format. Alle bilag i bogen er uændrede i forhold til 2. udgave.

I årene 1995-1998 skrev og udgav jeg 22 temahæfter om vidt forskellige forhold i skoler og uddannelsesinstitutioner. De kan alle downloades fra [www.MetaConsult.dk/](http://www.MetaConsult.dk/) Downloads - se Temahæfter. Informationer om nyere udgivelser fra MetaConsult Forlag og artikler findes på startside og under menuen „Forlag“. I alt er bogens 1. og 2. udgave tilsammen solgt i ca. 4000 eksemplarer og begge udgaver har været udsolgt i årevis.

Bogen er „kedelig“ i den forstand, at den er koncentreret og fordi eksemplerne er principielt formuleret og der ikke er uddrag af teamlitteratur, fordi jeg har haft svært nok ved at få min egen viden ned på papiret og instruktioner til en længere række træningsøvelser. Det resterende sidetal er brugt til redegørelse for en lang række teambuildingøvelser. (Februar 2012).

## Uddrag af forordet til bogens 1. udgave

Lærerteam er organisatoriske tiltag til kvalitetsudvikling af undervisningen og til løsning af komplekse arbejds- og udviklingsopgaver vedr. undervisning og læring, *ikke* primært

rationaliseringstiltag.

Denne bog handler om ledelse af professionelle selvstyrende lærerteam og om selvledelse i professionelle selvstyrende lærerteam. I bogen lægger jeg vægt på at stå neutralt mellem lærere og ledere.

Bogens grundsynspunkt er at større professionelle selvstyrende lærerteam er nødvendige for løsningen af en række påtrængende vigtige opgaver i uddannelsessystemet, som *enkeltarbejdende lærere i årtier har måttet lade forblive uløste*.

Det enkelte lærerteam er tæt på eleverne, kursisterne og de studerende. Tættest på det sted hvor læringen og kompetenceudviklingen sker. Derfor må de kunne tage hurtige, selvstændige, beslutninger inden for organisationens mål og værdier og omsætte dem i konstruktiv, fremadrettet handlen. Derfor er „selvstyrende team“ med lokalt handlerum nødvendige i udviklingen af uddannelsesinstitutioner og skoler.

Kun en gennemtænkt ledelse af de professionelle selvstyrende lærerteam kan imidlertid sikre målrettet helhedssammenhæng i teamaktiviteterne og dermed løsning af skolens opgaver. Men ingen ledelse af lærerteam er mulig hvis ikke disse er selvledende. Hvordan leder team da sig selv? Hvordan leder den ansatte ledelse lærerteam når de er selvstyrende? Hvordan møder lærerne ledelsen på en konstruktiv måde og omvendt? Disse spørgsmål er ledetråden for bogens indhold. (Januar 2003)

## **Fra forordet til 2. reviderede og udvidede udgave**

Første del: „Opgaven skaber teamet“ præsenterer nu en grundlæggende logik, som er ført ind i hele bogen: At det er *opgaven, som skaber teamet*. Dette grundsynspunkt var også formuleret i bogens 1. udgave, men mere uoverskueligt placeret i kapitelrækkefølgen. Nu fremhæves allerede i Kapitel 2. *hvilke konkrete opgaver*, som længe har været vigtige, påtrængende og uløste - og som kun team kan gøre sig håb om at løse - givet rimeligt arbejdsvilkår. Og denne grundtænkning fører lige over i spørgsmålet om *valget af teamtyper*, som diskuteres i Kapitel 3. Valget af *teamtyper* kommer ud fra en ledelseslogik før teamsammensætning og således før ressourceallokering.

Anden del: „Udviklingen af den teambaserede uddannelsesinstitution hhv. skole“ er nu samlet om at fremlægge koncentreret vidensstof om tre indfaldsvinkler til forståelse af betydningen af selvstyrende lærerteam. Først en gennemgang i Kapitel 4. af tre forskellige *samarbejdsmentaliteter*, som danner det dybere grundlag for lærernes teamtænkning: „Oskulturen“, „jeg-kulturen“ og „vi-kulturen“. Derefter i Kapitel 5. en gennemgang af *pionerteamkulturen*, altså den teamkultur, som er den nødvendige forudsætning for det professionelle selvstyrende lærerteam. Endelig analyseres i Kapitel 6. hele den organisationsstrukturelle udvikling, der i den private hhv. offentlige sfære har ført frem til teambaserede organisationer og i dag også til teambaserede uddannelsesinstitutioner og skoler.

Tredie del handler om det professionelle selvstyrende lærerteam. Indledende gennemgås „det funktionsdygtige lærerteam“, som er fasen mellem pionerteam og det professionelle team. Dernæst uddybes opfattelsen af „professionalisme“. Herefter gives en afgrænsning af det professionelle selvstyrende lærerteam.

Fjerde del handler om ledelse af det professionelle selvstyrende lærerteam. I en række kapitler redegøres for hvorledes ledelsen kan fastholde sin ledelsesforpligtelse og samtidigt skabe udvikling i de professionelle selvstyrende lærerteam gennem forskellige former for sparring og brug af „kommunikationsrum“. (Januar 2004).