

Hovedelementer i et samlet program for teamudvikling

Teksten indeholder et anbefalet ”maxi-program” ud fra hvilket man kan udvælge de elementer, man ønsker at begynde med. Dele af programmet kan i mange tilfælde for længst være gennemført i skolens udviklingsforløb.

Chefkonsulent, cand. psych. Sten Clod Poulsen, MetaConsult, version 100127

Indledende bemærkninger...	1
Grundelementer i teamudviklingsprojekter...	2
Ledelsen og teamudviklingsprojektet...	4
Konkrete projektelementer...	5
Afsluttende bemærkninger...	6

Indledende bemærkninger

Over flere årtier er en række pædagogiske ideer, psykologiske teorier, politiske krav & formaninger samt kommercielle konsulentkoncepter skyllet ind over skoler og uddannelsesinstitutioner – for eksempel i ret tilfældig rækkefølge:

1. Øget faglighed, klare mål
2. Kompetencetænkning
3. Faglige, personlige og sociale kompetencer
4. Cooperative learning
5. Projektpædagogik
6. Tværfaglighed
7. Problembaseret læring
8. Holddannelse
9. Leg, læring og flow
10. E-læring
11. Kollegial supervision
12. Rummelighed, mangfoldighed, anti-mobning
13. De mange intelligenser
14. Anerkendende pædagogik
15. Læringsstile
16. Aktionslæring
17. LP-modellen
18. Elevplaner
19. Test af faglig viden
20. Læringsmiljøer
21. Ansvar for egen læring
22. Innovation
23. Fleksibelt tilrettelagt undervisning m. løbende optag
24. Intensiveret læseundervisning

Forudsætningen for at disse ideer og ambitioner kan omsættes til daglig pædagogisk virkelighed er, at skolen udvikler en velfungerende teamordning, som omfatter lærere og pædagoger og som skaber den praktiske kontekst for gennemførelsen af de mange smukke drømme.

Grundskolen har allerede i længere tid været i gang med en intern "omskabelse", som handler om forandringen fra "enkeltarbejdende, privatpraktiserende" lærere til lærere og pædagoger, som arbejder tæt sammen i team om planlægning af undervisningen, kvalitetsudvikling af undervisningen m.m. Forudsætningen for, at lærerteam og lærer/pædagogteam bliver en velfungerende del af den samlede skoles kultur og sammenhængskraft er, at en række elementer kommer på plads. På plads i skolens organisation og ressourceallokering – og på plads i folks

hoveder – og – hjerter. Det tager tid og de bedste teamudviklingsprojekter er derfor spredt ud over flere år med passende aktiviteter fordelt således, at medarbejderne og ledelsen på den ene side med mellemrum får nye impulser – og på den anden side ikke udsættes for flere inspirationer end de, der kan omsættes til praksis i hverdagen. En hverdag, hvori der jo er mange andre vigtige ting end teamsamarbejdet.

Nogle gange ønsker - især større skoler - også, at administrationen kommer til at fungere som et team. Nogle gange ud fra en retfærdighedslogik "de skal ikke snydes, de skal også på kursus" og andre gange ud fra et dybere ledelsesmæssigt ønske om modernisering i de administrative medarbejders arbejdsfunktioner og arbejdsmåde. Ofte forholder det sig imidlertid sådan, at hk-medarbejderne har stærkt specialiserede arbejdsopgaver og rent faktisk ikke har overgribende, samlende opgaver, som kunne danne udgangspunkt for teamdannelse. Med andre ord: Der skal tænkes dybere og mere langsigtet før der skabes administrative team.

Grundelementer i teamudviklingsprojekter

Her følger en indledende liste over en række vigtige elementer, hvoraf flere allerede kan være på plads gennem skolens hidtidige teamindsats. Enhver skole kan her ud over være præget af nogle helt konkrete og skolehistorisk bestemte forhold (f.eks. flere fysisk adskilte afdelinger med hver sin kultur), som også skal bearbejdes. Det følgende er med andre ord en oversigt over de "klodser", som skal på plads for at teamkulturen kan blive en helhed, som understøtter skolens primære opgave: Elevernes læring og udvikling:

- 1) Udformning af en overordnet strategi for skolens teamudvikling. Denne liste over grundelementer er i sig selv et bidrag til en sådan strategi, som gerne må spænde over en årrække. Strategien handler om hvad der er meningen med at etablere team, hvad man håber at opnå. Hvad ønsker ledelse hhv. lærere/pædagoger, at de forskellige team gerne skal udrette, hvilke konkrete resultater og "udbytte" forventer man. Udtrykt generelt, men samtidigt så konkret at medarbejderne kan se, at det handler om virkeligheden. Denne overordnede strategi såvel som de heraf afledte beslutninger og planer skal dokumenteres skriftligt i en overskuelig og forståelig form.
- 2) Konkrete erfaringer med teamsamarbejde og med ledelse af team. Rådgivning, information og teamtræning er mest brugbart efterhånden som skolen selv har et vurderingsgrundlag i form af egne erfaringer. Også i tilfælde af, at disse erfaringer er varierede og spænder fra succes til ren fiasko. De fleste skoler har i dag sådanne erfaringer – evt. fra arbejdsformer, som ikke er blevet kaldt "team", men som i realiteten har arbejdet "team-agtigt".
- 3) Bred, grundlæggende viden hos alle om hvad "team" er, hvorfor teamsamarbejde har værdi for en skole og hvilke forhold, som skal på plads for at team kan komme til at fungere. Dette spænder fra viden om, hvilken samarbejdsmentalitet medarbejderne skal udvikle til ledelsens (gradvise) afklaring af veldefinerede teamopgaver og organisatoriske hhv. økonomiske rammer for teamsamarbejdet. Det, som her er vigtigt er, at alle opnår en fælles grundviden, som der kan refereres til indbyrdes i det enkelte team og mellem team og ledelse
- 4) Introduktion af konkrete teamkompetencer gennem praktiske øvelser, procesøvelser, hvor lærere og pædagoger på kurser får førstehåndserfaringer med professionelle arbejdsformer til teamudvikling og begynder - i praksis - at "ombygge" deres hidtidige erfaringer til noget mere team-rettet.

- 5) En langsigtet plan på ledelsens side for, hvilke rammevilkår for teamsamarbejdet, som efterhånden skal på plads. En indledende – og vanskelig udfordring - er at få defineret, formuleret og forklaret de vigtigste arbejds- og udviklingsopgaver til team.
- 6) I ledelsens "ansvarsside" af skolens teamkultur må således især formuleringen af teamopgaver fremdrages som altafgørende vigtig. Opgaver, skal formuleres på ledelsesniveau af hensyn til den nødvendige helhedsmæssige samordning af det, som alt i alt foregår på skolen. Og opgaverne skal tillige finformuleres og videretænkes i dialog med det enkelte team. Det er overordentligt vigtigt at tydeliggøre, hvad ledelsen forventer at det enkelte team udretter ud over det, som den enkelte lærer hhv. pædagog skal udrette. Ikke blot, hvad de skal arbejde med – processerne – men hvor de skal hen, hvilke resultater de forventes at opnå med eleverne og med teamarbejdet i sig selv. Det enkelte team kan komme med forslag til vigtige teamaktiviteter, men ledelsen skal sanktionere, at det er OK at teamet bruger tid på dem.
- 7) I forbindelse med afklaringen af opgaver til team i forhold til enkeltmedarbejdernes opgaver er det vigtigt at skolen stadig mere tydeligt kan opsætte en "lærerprofil" hhv. "pædagogprofil" for hvad jobbet primært handler om. For eksempel at man ikke blot er ansat til undervisning hhv. pædagogisk indsats, men at man i lige så høj grad er ansat til på eget initiativ at gå ind i et konstruktivt fremadrettet konkret samarbejde med kollegerne i skolen og i ens team. At det konstruktive selvansvarlige kollegiale samarbejde er en fundamental jobforpligtelse.
- 8) Der må investeres solide midler i kvalificeringen af teamkoordinatore, *kollegiale forandringsaktører*, som udfører et vigtigt arbejde for at skabe sammenhæng og fremdrift i det enkelte teams indsats. Teamkoordinatorerne er tillige et afgørende vigtigt bindeled mellem kollegerne i teamet og ledelsen. Det er yderligere vigtigt, at der opbygges et "teamkoordinator-forum", hvor der kan foregå træning, erfaringsudveksling og samarbejde med ledelsen. Der skal også formuleres arbejds- og udviklingsopgaver til dette teamkoordinator-forum, så der sker udvikling på teamkoordinator-niveauet.
- 9) Det afgørende vigtigste, selve meningen med at bruge tid og ressourcer på team, er at det vellykkede teamsamarbejde skaber markant bedre muligheder for elevernes læring af faglige kundskaber, dannelse af komplekse kompetencer (f.eks. læringskompetencer) samt personlig, social og kulturel udvikling. Det er elevernes læring og udvikling som giver teamordningens dens grundlæggende eksistensberettigelse. Derfor skal det være krystalklart hvilke konkrete forventninger ledelsen har til det enkelte teams forbedring og fornyelse af undervisning og pædagogik. Der vil altid være helt lokale pædagogiske fokuspunkter da hvert barn og hvert undervisningshold er forskellige. Men skolens aktuelle, overordnede, pædagogiske ambition skal være kendt af alle.
- 10) Særlige samarbejdsflader, som det er klogt at "bearbejde" særskilt. For eksempel mellem lærere og pædagoger, for eksempel mellem seniorlærere og juniorlærere, mellem seminarie- og merituddannede lærere og mellem uddannede lærere og lærere uden uddannelse.
- 11) Som organisatorisk element et eller flere "Refleksions- og koordinationsudvalg", hvori både ledelse og samtlige team er repræsenteret, hvor erfaringer og ideer udveksles og udvikles og der skabes et grundlag for ledelsesbeslutninger vedr. teamudviklingen.

12) Møder mellem ledelse, eventuel intern konsulent og ekstern konsulent.

Disse projektelementer skal som nævnt gerne spredes over tid. Man kunne sige – fordi det ellers bliver for dyrt. Ja, men det handler i høj grad også om hvor meget ny viden og træning medarbejderne kan rumme – og omsætte i praksis – rent tidsmæssigt i en periode. Intervallerne skal dog ikke være længere end at folk husker det foregående element og har en fornemmelse af meningsfuldt sammenhæng og kontinuitet i projektet.

Ledelsen og teamudviklingsprojektet

Ledelsen har en række afgørende vigtige funktioner i forhold til teamudviklingsprojektet: Afklaring af opgaver og rammevilkår, opfølgelse af tiltag og fastholdelse af kontakt med team mhp. at rydde hindringer for teamsamarbejdet af vejen i det omfang det er muligt.

Det er vigtigt at understrege, at en evt. intern hhv. ekstern konsulents indsats ikke afløser behovet for direkte kontakt mellem team og ledelse. Ledelsen må kontinuerligt være nærværende i forhold til det enkelte team - vedrørende de forhold, som kun ledelsen kan afklare. Ledelsen er på sine grundlæggende jobfunktioner forpligtet til at vide, hvordan det enkelte team fungerer og hvad de bruger tid og ressourcer til – i forhold til udbytte og resultater.

Det sker stadig mere hyppigt, at skolerne har valgt at ansætte en intern konsulent i organisationen. Eller en ”pædagogisk leder”, som i en del tilfælde arbejder ret direkte med udviklingsprocesser i skolen. Den interne konsulent kan stå for en række meget vigtige funktioner i teamudviklingen:

- Det vil være meget værdifuldt, at den interne konsulent hhv. den pædagogiske leder kan fungere som daglig tovholder på projektet.
- Teamudviklingsprojektet skal flettes sammen med andre aktuelle tiltag og projekter på skolen. Medvirke til konstruktiv synergieffekt mellem dem.
- Holde kontakt til det enkelte team. NB! En intern konsulent eller en ekstern konsulent kan ikke afløse ledelsens egen forpligtelse til nøje at følge det enkelte team.
- Holde overblik over helheden af tiltag og elementer.
- Minde lærere og pædagoger om meningen med det hele, opsamle erfaringer og sammen med den øvrige ledelse rydde hindringer af vejen i det omfang det er muligt.
- Tilskynde til praktisk anvendelse af de kompetenceelementer, som bliver introduceret på kurserne mm.
- Samarbejde med den eksterne konsulent/konsulenter.
- Støtte teamkoordinatorerne i den selvledelsesproces, som skal foregå i det enkelte team. Støtte dannelsen af et teamkoordinatorforum.
- Facilitere at de forskellige team lærer af hinanden.
- I et rimeligt omfang skriftligt dokumentere teamudviklingen - dels som refleksionsgrundlag i ledelsen og i samarbejdet med den eksterne konsulent og dels til brug i skolens årsberetning o.l. I et tekstmæssigt omfang som er praktisk muligt at nedfælde i en travl hverdag.

- Hvis en evt. intern udviklingsmedarbejder involveres i projektet skal vedkommende have indiskutable teambuildingerfaringer og deltage i alle kursusarrangementer og teamsparringer i forløbet.
- Det er meget vigtigt på alle planer at tydeliggøre, at en eventuel intern udviklingskonsulent ikke er ansat i en lederstilling og ikke kan tage beslutninger i stedet for lederne. Det enkelte team kan let komme til at lægge pres på den interne konsulent for at få hurtige og lokale beslutningsgange.

Konkrete projektelementer

I dette afsnit tænker jeg ikke på hvad det vil koste, men på hvad der er vigtigt at få med i et samlet projekt. Den følgende "buket" af tiltag er det, der efter min erfaring er vigtig for at igangsætte team og skabe fortsat teamudvikling i en skole:

A) Møder mellem ledelse, eventuel intern og ekstern konsulent om projektet og med indslag af "minikurser" fra den eksterne konsulent for ledelse og intern konsulent bl.a. om formulering af teamopgaver – og om rammer for teamarbejdet - fordi disse arbejds- og udviklingsopgaver er de logiske forudsætninger for næsten samtlige øvrige momenter i teamudviklingen. Flere møder af 3 timer forud for igangsætningen af selve teamdannelsesprojektet.

B) Igangsætning af uddannelse for teamkoordinatorer. MetaConsults 6-dages uddannelse for teamkoordinatorer – plus 1 dag specielt for ledere - kan her anbefales. Enten ved at skolens teamkoordinatorer deltager på MetaConsults åbne kurser – eller ved at MetaConsult afholder uddannelsen for skolens gruppe af teamkoordinatorer på skolen eller – hellere – på et passende kursussted.

C) Grundkursus for samtlige lærere/pædagoger og ledelse således at der opbygges en fælles viden om teamsamarbejde og således at teamkoordinatorerne har noget at vise hen til i deres interne arbejde i teamet. 2 hele dage med et par måneders interval.

Team har to hovedopgaver. Den ene er at udvikle elevernes læring og kompetencedannelse gennem kvalitetsforbedring af undervisningen samt støtte elevernes personlige, sociale og kulturelle udvikling. Den anden er at udvikle teamet selv og samarbejdet med de øvrige team hhv. med ledelsen og den interne konsulent. Begge disse sider skal op på grundkurserne, dvs. at der også vil være oplæg og øvelser om læring og pædagogisk praksis. På grundkurserne vil jeg tillige komme ind på samarbejdsfladen mellem lærere og pædagoger på en konstruktiv fremadrettet måde.

D) Halvdagskurser - f.eks. kl. 15/16-19/20 - med hovedvægt på gennemførelse af praktiske teambuildingøvelser. Men også med tilføring af ny viden om team, læring og pædagogik. Med nogle måneders interval.

E) Projektstyringsmøder mellem ledelse, eventuel intern konsulent og ekstern konsulent parallelt med projektet. Senest eet møde hver anden måned.

F) Det er vigtigt, at man som ekstern konsulent mødes med det enkelte team (og den evt. interne konsulent) to gange i løbet af et skoleår i mindst to til tre timer. Ellers arbejder den eksterne konsulent i blinde og har ikke realkendskab til det enkelte teams funktionsniveau og situation. En intern konsulent skal gerne være med ved disse sparring & udviklingsmøder for senere selv at kunne overtage denne kontakt. Det afføder behov for supervisionsmøder, hvor jeg og den interne

konsulent/hhv. den pædagogiske leder. ser på udviklingen i det enkelte team og hvad der skal til for at støtte det fremover.

H) Dokumentation: Opsamling af indtryk fra ovennævnte besøgsrunder i en form, som kan være perspektivgivende, vidensdelende og skabe konstruktiv fremadrettet kontakt mellem team og ledelse, samt mellem team indbyrdes. Med andre ord skal rapporten gerne have en form, så den kan uddeles til alle på skolen efter en indledende gennemgang sammen med ledelsen.

I) For at styrke det enkelte team mht. erfadeling, vidensudveksling og gensidig læring er det betydningsfuldt at der gradvist introduceres forskellige metoder til kollegial supervision på de nævnte halvdagskurser.

J) Det kan være at ledelsen f.eks. gerne vil involvere den eksterne konsulent i definitionen og formuleringen af teamopgaver, udviklingen af skolens værdigrundlag o.l. Dette sker på timebasis.

Afsluttende bemærkninger

Teamdannelse i mere rendyrket forstand begyndte at sprede sig i folkeskoler og private realskoler fra midten af 1990'erne. Vi har således i dag på mange skoler femten års erfaring med teamdannelse. Det generelle indtryk er, at med mindre der kontinuerligt arbejdes bevidst med teambuilding, med udvikling af ny teamviden og nye teamkompetencer – kan det enkelte team gå i stå på et lavt præstations- og funktionsniveau – ofte uden at vide, at de er gået i stå. Som sådan kan der være en afslappet selvtilfredshed i sådanne hyggeteam uden at skolen er klar over at de mere vidtrækkende fordele ved teamsamarbejde ikke vil indtræde, fordi der ikke er ambitioner om at det sker. Periodisk genoptaget teambuilding og videreudvikling af team og andre horisontale organisationsformer er vigtig: Projektgrupper, vidensdelingsnetværk, studiekredse mv.

Litteratur

Det kan være en ide at læse en grundbog om team i skoler som f.eks. følgende: Poulsen, S. C. Ledelse af og i selvstyrende lærerteam, Slagelse: MetaConsult Forlag, 2004a, 236 s. heraf 67s. teambuildingøvelser. Pris 295 kr. Bogen kan købes fra forlaget www.MetaConsult.dk.