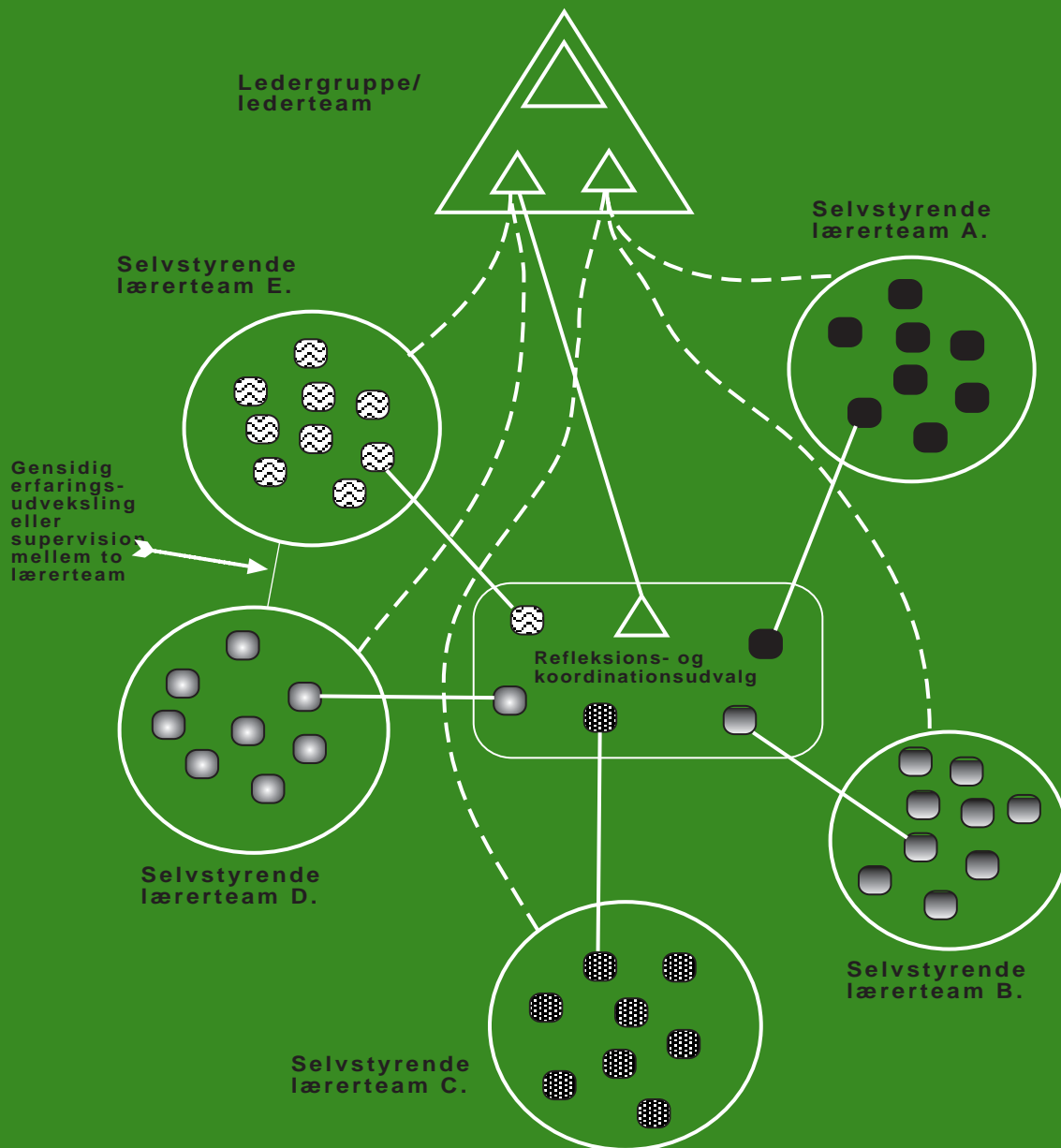


Sten Clod Poulsen

# LEDELSE

## AF & I SELVSTYRENDE LÆRERTEAM

3. let reviderede udgave



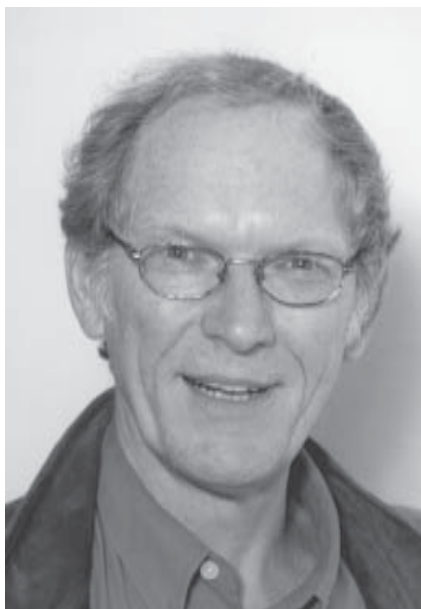
Viden  
Vejledning  
Argumentation  
Erfaringsbaseret know how  
Træningsøvelser

MetaConsult Forlag



# Ledelse i selvstyrende lærerteam & af selvstyrende lærerteam

Vi bad Kirsten Birkving (leder) og Helle B. Jensen (lærer) fra Egedalsskolen om en anmeldelse. De er meget begejstrede for bogen og dens anvendelsesmuligheder i skolen.



Bogens forfatter Sten Clod Poulsen



Helle B. Jensen (tv.) og Kirsten Birkving: Man får lyst til at gå i gang med teamudvikling lige på stedet.

**S**ten Clod Poulsen er uddannet cand. psych. med specialisering inden for psykologisk -pædagogisk forskning. Han har i mange år bl.a. haft en del konsulentarbejde indenfor uddannelsessektoren og er nu chefkonsulent i MetaConsult, som står for konsulentarbejde og kurser vedr. udvikling af kompetencer og undervisning. Sten Clod Poulsen har gennem årene skrevet en del bøger omhandlende kompetenceudvikling og lærerteam.

Bogen handler, som titlen angiver, om ledelse i og ledelse af selvstyrende lærerteam ved overgangen fra det S. C. Poulsen kalder pionerfasen til professionaliseringsfasen. Bogen er IKKE en bred indføring i opstart af lærerteam, da denne fase ( pionerfasen ) anses for at være gennemlevet. Målgruppen er skoler og andre uddannelsesinstitutioner.

## Fra pionerfasen til professionaliseringsfasen

Sten Clod Poulsen betegner 1990'erne som pionerfasen, hvor mange lærere har været igennem en etablering af

team og har gjort sig visse erfaringer og iagttagelser omkring denne form for samarbejde. Næste trin i udviklingen er således professionaliseringsfasen, der stiller krav til kompetenceudvikling, strukturering og kvalitetsstyring omkring det selvstyrende lærerteams funktion.

Selvstyrende lærerteam bliver ifølge S.C. Poulsen ryggraden og fundamentet for fremtidens uddannelsessystem, og hans forventninger til et professionelt selvstyrende lærerteam er et større team, som samlet kan løfte veldefi-

*Sten Clod Poulsen:*

„Lærerteam og selvstyrende lærerteam har intet at gøre med modefænomener. Det er en kulturrevolution i uddannelsessystemet. En uundgåelig og nødvendig forandring af selve den grundstruktur hvori undervisningen er forankret“

rede arbejdsopgaver og udviklingsopgaver og er i besiddelse af en højt udviklet organisationsansvarlighed og selvledelse.

*Ledelse af selvstyrende team anser han således ikke for muligt, hvis der ikke er professionel ledelse i de selvstyrende team, og ved ledelse forstås i denne sammenhæng en organisatorisk kompetence på lige fod med de faglige og professionelle kompetencer – en ledelse som i højere grad bør ansues som en proces end som en fast position for en enkelt person.*

## Let tilgængelig og overskuelig

Bogen er skrevet i et let tilgængeligt sprog med mange indskudte noter undervejs. Indholdsfortegnelsen er meget fyldig og overskuelig. Den er inddelt i 5 dele, der igen er inddelt i kapitler. De 5 dele omhandler flg. temaer:

- I, II: Fremlæggelse af forståelsesgrundlag og argumentationsgrundlag for betydningen af selvstyrende team.
- III: Ledelse i selvstyrende team

( det professionelle lærerteams selvledelse ).

- IV: Ledelse af selvstyreende team ( hvordan kan et lærerteam ledes, når det er selvstyreende ).
- V : Litteraturhenvisning samt øvelsesvejledninger til en række konkrete teambuildingsøvelser.

Hver del indledes med nogle generelle overvejelser samt en oversigt over de tilhørende kapitler.

Forud for hvert kapitel er der endvidere en kort indledning med præsentation og begrundelser for valg af indholdet.

Bogen er som sagt sprogligt let tilgængelig og overskuelig, så man kan plukke ud alt efter behov og interesse. Vejledningerne til de mange teambuildingsøvelser i del V er meget grundige, og mange af dem ville være velegnede til en pædagogisk dag om teamudvikling. Øvelserne spænder vidt lige fra ”coaching af enkeltpersoner og team” over ”kortlægning af teamets pædagogisk-metodiske profil” til ”øvelser til forbedring af det aktuelle samarbejde i teamet”.

#### **Bogens anvendelighed set med en lærers øjne**

På min skole har vi efterhånden i nogle år arbejdet i årgangsteam ( nu selvstyreende årgangsteam ) bestående af ca. 4 teammedlemmer. Når S.C. Poulsen taler om selvstyreende team, taler han om større grupper på 8 – 12 personer, da han mener 3-4 personer ikke ville kunne dække de nødvendige kompetencer og præstere den nødvendige teamudvikling. Vi har tidligere på mit arbejde berørt tanken om team på tværs af 2 årgange, og S.C. Poulsens betragtninger får mig til at overveje, om vi ikke skulle tage tanken om storteam op til fornyet overvejelse. S.C.Poulsen sætter mange tanker i gang og kommer med mange bud på , hvorledes man kan / bør udvikle teamsamarbejdet – en udvikling jeg har syntes, det var svært at komme videre med og i det hele taget håndtere. Men denne bog har givet mig lyst og inspiration til, hvorledes vi ville kunne komme videre. Bogen kan således være god at have ved hånden, når man i sin års- og handleplan skal sætte målene for teamets udvikling / samarbejde.

#### **Ledelse af selvstyreende team set med ledelsesbriller.**

Bogen er en kærkommen samling af mange års erfaringer med teamsamarbejde, og læsningen sætter en række tanker i gang.



*Biblioteks- og klasseteam på Egedalsskolen med konsulentbesøg. Fv. med ryggen til Marianne Merling, Vibeke Bonde, Jan Meesenburg, konsulent fra Esbjerg, Bette Illum, Helle Jensen og Martin B. Holst*

SCP har ret i, at opgaverne inden for undervisningssektoren efterhånden er så komplicerede, at det ikke længere er muligt for den enkelte at løse.

Der er en tydelig udvikling fra den selvstyreende/privatpraktiserende lærer over en periode med en tendens til regelstyring og kontrol af den enkelte lærer til selvstyreende lærerteam. Det ledelsemæssige ansvar for trivsel og udvikling i teamene er vældig centralt i denne proces.

God trivsel og udvikling skabes ved at sætte klare mål og rammer, tydeliggøre gensidige forventninger og skaffe de nødvendige ressourcer. Det er her mange af os skal tage fat for at få løftet udviklingen videre.

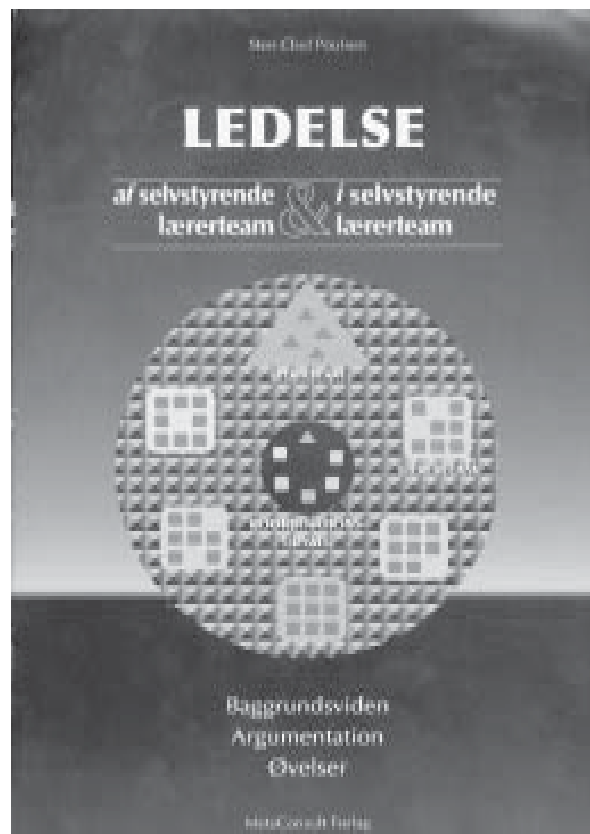
Og som SCP skriver, er det meget vigtigt med en nærværende ledelse. En ledelse, som holder sig til, og som sørger for at vær velorienteret om arbejdet i de enkelte team for det er her ressourcerne bruges og resultaterne skabes.

Ledelse skal skabe mening for medarbejderne.

#### **En meget inspirerende bog**

Bogen er meget inspirerende, og man får lyst til at gå i gang med teamudvikling lige på stedet. Den er dog ikke, som tidligere nævnt, en håndbog i teamdannelse og indledende teamarbejde. Til denne proces findes der i litteraturlisten henvisninger til andre velegnede bøger.

Bogen bør imidlertid stå på enhver skole tilgængelig for alle – såvel lærere som ledere.



*Bogen er udgivet af MetaConsult, hvor den også kan bestilles direkte:*

*MetaConsult  
Fruegade 19, 4200 Slagelse  
Tlf. 5850 0244  
Info@metaconsult.dk  
www.metaconsult.dk*

## Gymnasierlevant omtale af bogen om ledelse af & i selvstyrende lærerteam

Bogen er omtalt på side 7-8 i: Heimbürger, H. & Krogh, O. (Gymnasiekonsulenter på Amtscentret) "Fagteamet i det nye gymnasium og hf." København. Amtscentret for Undervisning, November 2004, 11 s. (A4). Telefon 43 22 33 00.

Det følgende er citat:

### 3. Uddybende diskussioner

#### a. Alenelærere og teamlærere

Sten Clod Poulsen har i sin anbefalelsesværdige bog: Ledelse af og i selvstyrende lærerteam (MetaConsult Forlag 2004) nogle spændende tanker om alenelærerens kvaliteter og de forhold, som gør det nødvendigt, at alenelæreren også udvikler sig til teamlærer ved siden af sin rolle som alenelærer:

"Men samfundet skylder den enkeltarbejdende lærer stor anerkendelse. Det er den alenearbejdende lærer, som gennem generationers solid fagrettet undervisning har skabt grundlaget for hele det moderne uddannelsessystem. Og det er den alenearbejdende lærer som med sin tidseffektive arbejdsmåde gør det nuværende uddannelsessystem økonomisk muligt. Mange moderne erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner søger i dag med lys og lygte efter medarbejdere som er lige så selvstændige, så selvdisciplinerede og så *selvledende* som danske lærere er. I ingen andre virksomheds- eller institutionstyper har man i det forløbne århundrede kunnet nøjes med kortfattede skriftlige anvisninger i form af cirkulærer, bekendtgørelser og læseplaner, hvorefter medarbejderen klarede resten selv. Tværtimod har der været brug for omfattende og kostbare ledelsessystemer og kontrolapparater for at skabe den nødvendige organisering af medarbejdergruppernes arbejde. I uddannelsesinstitutioner og skoler har lærerne ordnet alt dette selv."

-----

"Det, som nu sker - og som *må* ske - er at der tilføres en *kompletterende* professionalisme - teamprofessionaliseringen - som *sammen med* "enkeltarbejdskompetencen" kan skabe den nye helhed og indre fornyelse, som uddannelsessystemet har brug for." (2. udg. s. 14)

De opgaver, som Sten Clod Poulsen mener er **uløste** i en undervisning, som er baseret på alenelæreren, er:

#### 1. Udviklingen af lærerkompetencer gennem undervisning og vejledning, herunder

- Udvikling af kvaliteten i undervisningen
- Materialeudvikling og fagudvikling
- Opbygning af samarbejdskompetencer hos lærerne
- Samlet handlen overfor vanskelige elever og hold
- Fleksibel tilrettelæggelse af undervisningen

#### 2. Skoleudvikling, herunder

- Orientering mod helheden
- Aflastning af ledelsen

#### 3. Gennemførelse af komplekse uddannelsesreformer, herunder

- Praktisk implementering af reformer, f.eks. hf- og gymnasiereformen
- Dialog med omverdenen om reformerne

- Dokumentation og evaluering af reformerne

#### **4. Psykisk arbejdsmiljø og lærertrivsel, herunder**

- Forebyggelse og helbredelse af udbrændthed og professionel stagnation

(2. udg. s. 23)

(SCP: Hertil føjer konsulenterne nogle vigtige spørgsmål: )

#### **Fra alenelærer til faglærer: Spørgsmål til diskussion i fagteamet af Clod Poulsens synspunkter:**

- 1) Er teamet enig i synspunkterne?
- 2) Forudsætter de uløste opgaver et team for at blive løst, eller løses de bedre på en anden måde?
- 3) Hvilke af de uløste opgaver er det fagteamets ansvar at arbejde med, og hvilke ligger naturligt i klasseteamet eller andre steder?
- 4) Hvilket samspil mellem alenelæreren, forskellige team og skoleledelsen er optimalt for løsningen af de uløste opgaver? Nedskriv en konkret skitse til fordeling af ansvarsområder, ressourcer og til samspillet former.

#### **Anden gymnasierelevant omtale**

Bogen, og en vigtig figur om fordelingen af mødetiden i lærerteamet, er også omtalt i:

Den almenpædagogiske arbejdsgruppe, **Teamsamarbejde - inspiration til organisering og indhold (Det almenpædagogiske samarbejdsprojekt mellem de fynske gymnasier)** Fyns Amt. 24 s. maj 2004. Hæftet kan findes her: [www.gympaed-fyn.u-net.dk](http://www.gympaed-fyn.u-net.dk)

**Her og på næste side findes to anmeldelser af en bog skrevet af Sten Clod Poulsen om "Ledelse af selvstyrende lærerteam / Ledelse i selvstyrende lærerteam".**

**Bogen er i 2012 udgivet i en 3. let reviderede udgave som udprint i ringbind hhv. på CD. Den er på 236 sider - heraf 67 sider teambuildingøvelser.**

**Bogen sælges fra forlaget til en pris af 295 kr. plus forsendelse 65 kr.**

**dtl & LVA, nr 5, 2003 s. 22**

## **Ledelse af selvstyrende lærerteam & i selvstyrende lærerteam.**

**Sten Clod Poulsen**

Kan købes fra: MetaConsult Forlag, 176 s. 250 kr plus forsendelse 55 kr.

Forfatteren tager fat på et af de helt store emner inden for undervisningsverdenen og andre virksomheder. Det store spørgsmål er: Hvordan organiserer vi os, og hvordan får vi løst opgaverne? Forfatteren gennemgår grundigt barrierer og faldgruber, som man skal være opmærksom på. Vi har i mange år brugt ord som selvstyrende grupper/lærerteam, og mange er vel også af den opfattelse, at sådanne har man arbejdet i og gjort det på en udmærket måde. Men kravene skærpes, når man ser på, hvilke forventninger, der er til en sådan gruppe. Og det er absolut ikke blevet lettere med de mange sammenlægninger og fusioner.

Bogen kommer hurtigt ind på opgavefordelingen mellem lærerne i et team og ledelsen. Det er ledelsens opgave at skabe helhed og drift og sammensætte de enkelte team på en sådan måde, at der ikke skabes "superteam" eller "skrotteam". Team skal dannes ud fra, hvilken opgave der skal løses.

Bogen er bygget meget overskueligt op; starter med en grundig, overordnet gennemgang af, hvilke forventninger og krav, man skal stille til et selvstændigt lærerteam. I andet afsnit tages der fat på argumenter for denne arbejdsform - fordele og begrænsninger. Det tredje afsnit, det som jeg personlig har fundet meget inspirerende at læse, tager fat på ledelse i det selvstændige team, koordination af de forskellige grupper samt kompetenceudvikling i team.

Fjerde del handler om ledelsens opgaver. Her lægges vægt på "Udviklingsledelse" og nødvendigheden af at tænke langsigtet.

Bogen arbejder grundig med tingene hele vejen igennem. Det sidste afsnit rummer en masse spændende opgaver/øvelser, som man kan bruge i sit team.

Bogen er lige anvendelig for etablerede som for nye team. Den er grundig gennearbejdet og meget inspirerende.

*Af Rikke Kristensen Faglærer Industri- og Håndværkerskolen Nykøbing F.*

## ANMELDELSE AF CIRSTEN JUSTESEN I "HANDELSSKOLEN" NR. 4, S. 60-61, APRIL 2003

Bogen "Ledelse af selvstyrende lærerteam & i selvstyrende lærerteam" af Cand Psych. Sten Clod Poulsen. MetaConsult Forlag 2002 1. udgave, 176 s. Pris: 250 kr ((fra forlaget - rabat ved køb af flere samlet/scp)

Bogen er ikke henvendt til en bestemt del af skolesystemet, men tænker tværgående og med udgangspunkt i at arbejdet som alenelærer ikke længere er tidssvarende – ikke kan løse de opgaver uddannelsessystemet som et hele står overfor i dag. **Selvstyrende lærerteam** er fremtidens model for at løse de mange og komplicerede opgaver som er blevet inddraget i lærergerningen.

### Bogen er inddelt i fem hoveddele:

**Første del** definerer et team og specifikt det selvstyrende team . SCP har en fin pointe i at den alenearbejdende lærer kun kan overgås i effektivitet af det selvstyrende team, **hvis** teamet har viljen og kompetencerne til at lede sig selv. Og netop her skelnes der kraftigt mellem at have et godt teamsamvær og at have professionelle teamkompetencer.

**Anden del** koncentrerer sig om at argumentere for at selvstyrende lærerteam er en nødvendig udvikling af organiseringen i undervisningssektoren som det også har været i andre dele af samfundet.

**Tredje del** handler om ledelsen **i** de selvstyrende lærerteam og gennemgår en række modeller som kan vælges. Ingen model er perfekt – alt er relativt og afhænger af den konkrete situation lærerteamet befinder sig i. Der skal skabes en øvelseskultur og samtidig en studielæringskultur, hvor man intellektuelt kan udveksle ideer og erfaringer med og indenfor teamsamarbejdet.

**Fjerde del** handler om ledelsen **af** de selvstyrende lærerteam. SCP argumenterer for at der skal langt mere fokus på udviklingsledelse end den traditionelle driftsledelse. Der skal fokus på at professionalisere lærerne til at arbejde i og med selvstyrende lærerteam.. SCP giver en række håndgribelige forslag til hvor ledelsen kan sætte ind.

**Femte del** er dels litteraturhenvisninger og øvelsesvejledninger til konkrete teambuildingsøvelser til det selvstyrende lærerteam..

### Anmelderens vurdering:

SCP har skrevet en meget praktisk og inspirerende bog, som er værd at læse uanset om man er lærer, koordinator eller leder. Den historiske gennemgang og rigtig mange af de argumenter for og imod team der behandles kan man nikke genkendende til når man har arbejdet i undervisningssystemet i nogle år. Det er ikke en bog med nye og revolutionerende ideer. Snarere er det en slags argumenterende opskriftssamling på hvordan vi kan gøre det som er nødvendigt og som så mange af os har haft / har så svært ved at lykkes med: At få lærerteam til at virke i uddannelsesinstitutionerne. Der er dog ingen nemme løsninger at finde. Nogle af øvelserne vil være direkte anvendelige mens andre, for anmelderen, synes at kræve et allerede udviklet professionelt team eller en konsulent som igangsætter og procesvejleder.

For mig er bogen anvendelig som inspiration. Den satte tanker i gang – sparkede lidt til mine holdninger om teamsamarbejde og gav ideer til hvad man som lærer og som leder kan tage fat på, **hvis man tør!** For der er ingen tvivl om at selvstyrende team ikke fungerer af sig selv, men der er helt sikkert muligheder for at udvikle de team vi har hvis vi vil bruge energi på det.

CIRSTEN JUSTESEN