

Metoder i en Team Audit

Det er kun få elementer i en skoles teamordning, som meningsfuldt kan omsættes i tal: For eks. antallet og længden af møder. Sigtet med en TEAM AUDIT er ikke at producere uoverskuelige statistiske talmængder i komplekse tabeller. En praktisk brugbar TEAM AUDIT skal derfor snarere resultere i præcise sproglige beskrivelser af vigtige forhold i teamsamarbejdet og i samarbejdets resultater. Disse kan derefter direkte bruges som grundlag for at vurdere om teamordningen fungerer tilfredsstillende eller om der skal sættes nye mål for fremtiden. Resultaterne skal være pædagogisk og organisatorisk meningsfulde.

Metoden er derfor primært systematisk udspørgning, hvor der tages udgangspunkt i skolens "teamambitioner" og spørges til, hvordan teamsamarbejde og samarbejde om undervisningen så foregår i hverdagen. Gerne kombineret med direkte iagttagelse f.eks. observation af undervisningsforløb, hvori teamsamarbejdet træder synligt frem såsom ved "team-teaching", holddannelse mv. Og direkte observation af team-møder, hvor konsulenten deltager. Samt opgørelse af skolens ressourceforbrug til team i form af regneark.

Hovedtanken i MetaConsults TEAM AUDIT er at kortlægge og dokumentere flest mulige positive eksempler på at team og ledelse er på den rette vej og yder det de skal. Således at de forskellige team – og ledelsen - kan inspirere hinanden. Dog punktvis med fremdragelse af eksempler på problemer og vanskeligheder. Med andre ord er tankegangen inspireret af "Best practice". I den afsluttende rapport bliver skolens egne gode eksempler suppleret med konsulentens omfattende viden om team i uddannelsessystemet i form af konstruktive forslag til andre – nære og fjernere – præstationsmål.

Omkostninger

Omkostningerne varierer med skolens hhv. uddannelsesinstitutionens størrelse, antallet af team og de indgåede aftaler om omfanget af evalueringen. Størrelsesorden af investeringen i en

TEAM AUDIT bestemmes af projektets ambitionsniveau, antal indholdselementer mv. Ved større auditprojekter kan andre samarbejdspartnere (ex. konsulenter med økonomisk ekspertise) evt. inddrages i evalueringsarbejdet. Se metaconsult.dk : Konsulent-

ydelse / Anden info / Forretningsøkonomisk praksis. Her kan man selv tage stilling til hvilket omfang af en TEAM AUDIT, der passer med skolens hhv. uddannelsesinstitutionens behov og ressourcer.



Sten Clod Poulsen

Sten Clod Poulsen er uddannet som cand. psych. og har en baggrund i dansk uddannelsesforskning/pædagogisk forskning. Han har derfor et særligt grundlag for at beskrive og vurdere komplekse fænomener såsom en skoles teamordning og dens funktionsniveau. Gennem en årelang

konsulentindsats inden for uddannelsessystemet har han erhvervet et fordybet kendskab til danske skoler og uddannelsesinstitutioner. Indholdsmæssigt har konsulentarbejde, kurser og rådgivning især vedrørt team, ledelse, psykisk arbejdsmiljø, pædagogik og effektiv/produktiv læring.

Sten Clod Poulsen har udgivet flere bøger om team. Senest "Ledelse af selvstyrende lærerteam / Ledelse i selvstyrende lærerteam" (MetaConsult Forlag, 2002 og 2004), som er blevet solgt i 4000 ekspl. Han har afholdt mange basiskurser og mere avancerede kurser og pæda-

gogiske dage om teamsamarbejde og om ledelse af team ved skoler og uddannelsesinstitutioner over hele landet. Senest tilbyder MetaConsult en uddannelse af teamkoordinatorer over 6 dage. Uddannelsen er blevet afholdt seks gange og udvikles fortsat. Aktuelt arbejdes på en bog om teamkoordinatorens arbejde.

Teambuildingprojekter over længere tid har været en del af Sten Clod Poulsens konsulentarbejde. Erfaringerne herfra har inspireret til konceptet TEAM AUDIT.

Team Audit

Til skoler og uddannelsesinstitutioner, som ønsker at finde evidens for, hvordan deres teamordning virker, - og forbedre den

En **TEAM AUDIT** er en konstruktiv fremadrettet erfaringsopsamling og evaluering af skolens hhv. uddannelsesinstitutionens teamordning på grundlag af stedets egne ønsker om det, de forskellige team forventes at udrette. En status over teamsituationen med handlingsrettede forbedringsforslag. Hvad er det man ideelt gerne vil opnå med teamordning og teamsamarbejde? Hvad sker der rent faktisk? Og hvilket udbytte opnås aktuelt? Altså: Gør vi det, som vi siger at vi gør? Er udbyttet ressourceindsatsen værd? Hvordan kan vi justere, korrigere og forbedre teamindsatsen?

De fleste skoler og uddannelsesinstitutioner har nu i en årrække arbejdet med forskellige former for team: Lærerteam, pædagogteam, administrationsteam, lederteam og andre. Det er derfor tid til at gøre status og tage stilling til om skolens teamordning er pengene og timerne værd, om resultaterne, skolens udbytte, står mål med den økonomiske og arbejdsmæssige indsats. Konsulenten arbejder på skolens præmisser og kan tillige selv pege på forhold, som kunne forbedres. I den afsluttende rapport fremlægges konkrete forslag og vejledning mht. skolens fremtidige teamordning.

MetaConsults Team Audit er en ekstern faglig audit foretaget af en uafhængig og udefrakommende teamekspert.

Projektmodel for en TEAM AUDIT

Fremgangsmåden sikrer en "gennemsigtighed" i projektet så skolen tæt kan følge auditforløbet. Den samlede varighed af et sådant projekt vil typisk være et halvt år. Med en intensiv indsats kan auditforløbet gennemføres hurtigere. Men der kan være fordele forbundet med at give tid til korrektioner – såvel i teamordningen som i projektet – undervejs. Og skoler/uddannelsesinstitutioner er travle institutioner.

1. **Indledende møde(r)** med ledelse og evt. repræsentanter for skolens teamformer. Hensigten er at afklare hvilke resultatforventninger stedet aktuelt har til sin egen teamordning og i hvilket omfang disse forventninger er dokumenteret og formidlet til medarbejderne. Hvis det allerede er konkret beskrevet er der blot behov for et enkelt møde. Her skal også aftales vurderingskriterier og udvælgelseskriterier (hvilke team, hvor mange besøg, undervisningsobservation mv.), hvorefter konsulenten sætter sig ind i den eksisterende dokumentation og går i gang med evalueringen.
2. Hvis teamordningen – og ledelsen af team - overvejende er mundtligt beskrevet går konsulenten ind i et **sparringspræget samarbejde** om at få udmøntet de mundtlige forventninger i en skriftlig teamordning med konkrete resultatforventninger og muligheden for egl. målepunkter afsøges. Med andre ord kan der allerede her ligge en indsats med klargøring og finformulering af, hvilke resultatforventninger, der aktuelt er til de forskellige team.
3. Et 2-timers **møde med hele personalet, ledelse og medarbejdere**, hvor "TEAM AUDIT" projektet lægges frem og der kan stilles og besvares spørgsmål om hensigt og arbejdsformer i projektet.
4. Nedsættelse af en **følgegruppe** med repræsentanter for ledelse og team, evt. teamkoordinatorerne. En gruppe, der løbende orienteres af konsulenten og kan gå i dialog med konsulenten om udviklingen i projektet. Referater af samarbejdet godkendes af såvel følgegruppe som konsulent.

5. Konsulenten indleder **rapportskrivningen** med sammenfatning af den forståelse, ovennævnte møder og dokumentation har givet af stedets teamordning. Disse indledende afsnit tilstilles følgegruppen så de allerede før konsulenten går i gang med dataindsamling kan rette misforståelser og tilføje yderlige nødvendige oplysninger.
6. **Undersøgelse og evaluering:** Konsulentbesøg, en eller flere gange, i det enkelte team med det sigte at få konkrete indtryk af "teamsamarbejdet i praksis" og sammen med teamet at estimere, hvad der kommer ud af teamsamarbejdet, så konkret som muligt, på de valgte evalueringpunkter. Omfanget af konsulentens erfaringsopsamling og evaluering aftales nøjere ved det indledende møde.
7. Eventuelt **observation** af relevante undervisningssituationer gerne sådanne, som viser synliggørelse af teamsamarbejdet om undervisningen. Eventuelt **samtaler** med små grupper af elever for at bedømme på hvilken måde og i hvilket omfang eleverne positivt kan mærke at lærerne arbejder tættere sammen.
8. Udarbejdelse og fremsendelse af **Audit-rapport i første udgave** til følgegruppen for at få rettet meningsforstyrrende tekstfejl og eventuelle misforståelser på konsulentens side. Udsendelse af rapportens rettede første udgave til alle.
9. Et **3-timers møde** med personalet, hvor alle har mulighed for at pege på oversete forhold, komme med forslag og ideer til forbedringer i rapporten og til forbedringer af teamordningen. Og hvor konsulenten fremlægger viden vedr. forbedringsmuligheder på "nødlidende" punkter.

10. **Afsluttende rapport.** Ud fra materialet gives begrundede og vejledende prioriterede forslag til hvad forskellige parter i skolen hhv. uddannelsesinstitutionen fremover kan gøre for at stedets teamordning fungerer optimalt. Her inddrages også forslag fra ovennævnte møde. Skolen hhv. uddannelsesinstitutionen tager stilling til, hvad der skal

Indhold i en Team Audit

En Team Audit kan indholdsmæssigt være rettet mod flere forskellige punkter i teamordningen. En gennemtænkt udvælgelse af "målepunkter" er nødvendig fordi der skal være et systematisk fokus i konsulentens spørgsmål og iagttagelser. Det drejer sig om at undersøge hvordan de forskellige team fungerer og om de forskellige team leverer de ønskede ydelser. For eksempel kan auditforløbet omfatte:

Det dokumentationsmateriale, som beskriver skolens/uddannelsesinstitutionens teamordning.

Lærernes/medarbejdernes kendskab til målene for teamsamarbejdet og undersøgelse af, hvorvidt de forstår, tolker, resultatforventningerne på samme måde. Med andre ord: Hvordan fungerer dokumentation og kommunikation vedr. det ønskede udbytte af teamarbejdet? Er der en fælles opfattelse af centrale begreber.

De ressourcer i form af timer, penge m.m., som forbruges af teamordningen. Sat over for taxameteraktier for elever, kursister og studerendes vellykkede læring og kompetenceudvikling.

Teamsamarbejdets effekt på elever, kursisters hhv. studerendes udbytte af undervisningen/uddannelsen (læringsresultatet i form af fagkunderskaber og kompetencer). Dette har direkte bestemmende effekt på skoler/uddannelser, som er taxameterfinansierede.

Spredning og anvendelse af kendskab til de enkelte deltagere, og til nye og bedre metodisk undervisning, fagdidaktik, brug af undervisningsmaterialer etc. Praktisk anvendelse, ibrugtagning, af nye pædagogiske og fagdidaktiske indsigter. Det pædagogiske miljø i klassen/undervisningsholdet, studiemiljøet på skolen og skolens omdømme. Også vigtigt i en "taxameterskole" med selveje.

Praktisk-organisatoriske og planlægningsmæssige indsatspunkter: Skemalægning/årsplan/ særlige perioder. Vikardækning og kursusfravær mv. Teamsamarbejdets effekt på brugen af elevplaner, indføring af nye evalueringsformer mv.

Kvalitetsniveauet i teamets indre samarbejde: "Teamfaglig kvalitet" Systematisk, målrettet udvikling af team know-how. Teambuilding mht. f.eks. effektive møder, eller dokumentation af "best practices".

Ledelse og koordination af teamordning og af teamordningens udvikling. Den interne organisatoriske sammenhæng og styring i teamordningen. TUS – teamudviklingsamtaler. Teamjournaler/ logbøger mv.

Kontakt, information og samarbejde mellem team og ledelse samt de relevante team indbyrdes.

Det enkelte teammedlems trivsel og kompetenceudvikling.



skel fremover: Skal skolens team fungere bedre og have endnu bedre arbejdsmuligheder? Skal brugen af team begrænses og kombineres med andre horisontale organisationsformer: Projektgrupper, netværk, studiegrupper? Er der brug for ny læring og kompetenceudvikling? Kort sagt: Hvad skal fastholdes, justeres eller ændres og hvordan?