

Teamets funktionalitet – en kontinuerlig ledelsesmæssig udfordring

Vore samtaler i foråret satte fokus på din beskrivelse og vurdering af funktionen af teamarbejdet på skolen med henblik på - i spil med mig - at drøfte dine ledelsesmæssige udfordringer i den sammenhæng. Tak for det. Det var for mig at se en givtig proces.

Lignende processer og drøftelser må foregå kontinuerligt og forhåbentligt giver drøftelserne mening for begge parter. For mig er det vigtigt at få en medviden om de lokale udfordringer. De giver mig et realistisk billede af situationen og de udfordringer jeg og forvaltningen står med i den sammenhæng. For jer er muligheden for at undersøge, vurdere og i samtalen med mig at få sat ord på den aktuelle situation forhåbentlig et godt grundlag for ledelsesmæssig opfølgning.

Samtalerne i efteråret skal forsætte i det spor. Jeg tror imidlertid, at der er behov for at vi får udviklet mere fælles sprog, som grundlag for at komme et lag dybere i drøftelse af de ledelsesmæssige udfordringer i forhold til den lokale kontekst for teamsamarbejdets udvikling. Beskrivelse og vurdering af teamets funktionalitet må naturligvis tage afsæt i de mål vi har for teamarbejdet i Jammerbugt Kommune, hvor vi forsøger at revitalisere¹ teamarbejdet i lyset af de behov vi har for udvikling af skolen som organisation og den pædagogiske opgave i forhold til alle børns læring og udvikling.

Som grundlag for samtalerne i september vil jeg derfor sætte nogle ord på de fælles mål for teamarbejdet som grundlag for at komme videre med udfordringen med at gøre teamene funktionelle² i forhold til de mål.

Jeg vil samtidig give nogle bud på en proces og en arbejdsmetodik, der kunne være kvalificerende for jeres undersøgelse af status og inddragelse af afdelingslederne i den proces.

Temaets funktionalitet

I de respektive oplæg har vi refereret til Michael A. West, der siger, at der er evidens for at temaet potentielt rummer følgende muligheder:

- Teambaserede organisationer kan, med deres flade struktur, reagere hurtigt og effektivt i de stærkt foranderlige omgivelser, de fleste organisationer står overfor i dag.
- Team gør det muligt at lære af hinanden og for organisationer at lære- kreativitet og innovation styrkes i teambaserede organisationer gennem krydsbefrugtning af ideer.

¹ Revitalisering af teamarbejdet bruges som udtryk for bestræbelsen på at få skabt teamarbejdet i lyset af aktuelle udfordringer og opgaver

² Spørgsmålet om funktionalitet – funktionelle team bruges i dette skrift som udtryk for om teamet er funktionelt i forhold til organisationens behov og den samlede pædagogiske opgave i tiden.

- Medarbejdere, der arbejder i team, melder om højere niveauer af involvering og engagement, og studier viser også, at de har lavere stressniveauer end medarbejdere der ikke arbejder i team.

I forhold til organisationen har vi talt om at det handler om at få distribueret ledelse ud i organisationen. Ole skriver det således i et af de oplæg vi har fået:

"Ledelses-og organisationsperspektivet bør i stigende grad inddrages i begrundelserne for teamudvikling og revurdering af funktionaliteten. En af de grundlæggende årsager til, at der i tiden tales meget om "delegeret ledelse", "distribueret ledelse" og uddelegering af opgaver til selvstyrende team og enheder er, at der opstår et stigende behov for, at topledere aflastes og at alle bidrager til udvikling af kvalificerede løsninger. De større enheder og kompleksiteten i opgaverne styrker behovet for at alle tager personligt ansvar i forhold til nogle differentierede og fleksible opgaveløsninger".

Spørgsmålet er, hvor langt vi er i den proces og hvad vi som ledelse kan gøre for at styrke selvstyre og selvledelse i skolens team?

Distribueret ledelse – selvstyre og selvledelse kan og bør imidlertid ikke ses som et mål i sig selv. Spørgsmålet er hvad teamet mødes om? – hvad foregår der på teammøderne? - er vi på vej til at få *distribueret et større ansvar for kvalificering og udvikling af opgaveløsning* ud i organisationen? Fungerer de respektive team som udviklende, lærende og reflekterende enheder i forhold til det enkelte barns læring, planlægning af nye opgaver, andre måder at gøre tingene på, aktuel problem- og opgaveløsning? Giver teamets medlemmer hinanden kollegial sparring og støtte til løsning af svære opgaver? – er temaet kendetegnet ved en professionel arbejdsform med et samspil mellem undersøgelser, vurdering, valg og fælles ansvar for beslutninger? - eller er de i højere grad alene kendetegnet ved administrativ virksomhed, koordinering og praktisk planlægning af arbejdsopgaver?

Undersøgelser peger bl.a. på, at teamets møder generelt handler meget lidt om drøftelse af undervisning og kvalificering af kerneydelsen. Vi har talt om EVA's undersøgelser, der siger, at "at samarbejdet om eleven ikke bliver til samarbejde om undervisningen", og "samarbejdet om eleven og en styrket intern evaluering ikke i sig selv har styrket undervisningsdifferentiering". "At elevplaner er blevet et bagudrettet meddelelses- redskab i forhold til forældrene, men generelt endnu ingen særlig betydning for undervisningens tilrettelæggelse og bidrager derfor endnu ikke til styrket samarbejde om undervisningsdifferentiering".

Sammenfattende kan man sige, at der vil være perspektiv i, at temaet i stigende grad bliver forum for refleksioner i forhold til det enkelte barns læring, didaktiske drøftelser i forhold til planlægning og forum for mere dybtgående drøftelser i forhold til udvikling af de traditionelt anvendte aktivitets-, undervisnings-og arbejdsformer m.v.

Spørgsmålet om de forskellige niveauer kommer meget godt til udtryk i følgende opstilling:

- **Drifts- og koordineringsniveauet** – udarbejdelse af årsplan, løbende planlægnings- drifts-og koordineringsopgaver i forhold til årsplanen, planlægning og konkret opgaveløsning i forhold til udvalgte fælles undervisningsforløb, elevplaner, forældre-arrangementer m.v.
- **Udviklings- og refleksionsniveauet** - teamet reflekterer over praksis med henblik på at udvikle fremtidig praksis i undervisningen- fx i form af mere dybtgående didaktiske drøftelser i forhold til planlægning og gennemførelse af pædagogiske aktiviteter, undervisnings- og arbejdsformer afstemt efter de enkelte børn. Fx i forhold til arbejdet med elevplaner - hvordan samarbejder teamet om udarbejdelse og anvendelse af elevplaner? – hvordan kunne værdien af planerne styrkes i forhold til det enkelte barns læring og fælles planer for differentiering i undervisningen? – hvad kunne vi gøre anderledes?

De mål vi har for et revitaliseret teamarbejde i Jammerbugt Kommune danner baggrund for vores undersøgelse, analyse og vurdering af teamets funktionalitet- er vi er på vej til at få skabt funktionelle team i forhold til de mål?

Et revitaliseret teamarbejde i Jammerbugt kommune er kendetegnet ved:

- Teamet er den grundlæggende enhed for planlægning, gennemførelse og vurdering af det enkelte barns læring og klassens/gruppens samlede undervisning
- Temaet er forum for udviklende, lærende og reflekterende samtaler om alternative, differentierede og fleksible opgaveløsninger i enheden
- Teamet ses som forum for medarbejdernes egen læring – i den forståelse at læringen er forbundet med gennemførelse af reflekterende samtaler i forhold til arbejdets udførelse og i form af didaktiske drøftelser i forhold til over den pædagogiske planlægning
- Teamet giver hinanden kollegial sparring og støtte til løsning af svære opgaver
- Teamet er kendetegnet ved en meget høj grad af selvstyre inden for den fælles retning og de aftalte rammer – forstået som et kollegialt samarbejde der bygger drøftelse af værdier, undersøgelser, vurdering, valg og fælles ansvar for beslutninger
- Teamet er kendetegnet ved selvledelse. Det vil sige at teamet har aftalt mødelederfunktion og har udviklet en samarbejdskultur i forhold til fælles ansvar for at træffe relevante og nødvendig beslutninger
- Teamets mødekultur er kendetegnet ved effektive og strukturerede samtale med fokus på opgaven og skabelse af fælles ejerskab til beslutninger
- Teamet evaluerer løbende kvaliteten og effektiviteten af sin opgaveløsning, interne processer og relationer i mødevirksomheden

- Teamet ser sig selv som en del af skolens samlede virksomhed og forholder sig løbende til at tage del i den samlede opgave og skolens særlige indsatser og udviklingsområder

Et led i revitaliseringen af teamarbejdet er den særlige indsats med uddannelse af teamfacilitatorer. Forventningerne til deres funktion spejler sig i de mål vi har for teamarbejdet

Teamfacilitatorfunktionen handler om:

- at tage et særligt ansvar for forberedelse, gennemførelse og evaluering af møder i samspil med teamet
- at lede samtalen i gruppen og få skabt fælles opmærksomhed om betydningen af at styrke dialogen
- at bidrage til udvikling af en mødekultur kendetegnet ved en anerkendende tilgang med plads til forskellighed i synspunkter og opfattelser
- at sikre at synspunkter bliver hørt og den enkeltes synspunkter undersøgt
- at forberede og anvende forskellige samtalestrukturer og arbejdsmetodikker på møderne
- at tage initiativ til opprioritering af møder i et lærings- og refleksionsperspektiv
- at se sig selv som læringsleder – at arbejde med processer for gruppens egen læring
- at gøre planlægning og evaluering af mødevirksomheden til en kontinuerlig proces

Spørgsmålet er hvordan ord på papir bliver til handling

Spørgsmålet er hvordan jeg og hvordan I kan gøre andet og mere for at støtte den udvikling? – hvordan kommer vi fra ord til handling? – hvordan får vi alle implicerede koblet mere systematisk og struktureret på den dagsorden? Hvordan kommer afdelingslederne mere på banen? – hvordan støtter vi teamfacilitatorerne og fastholder og deres engagement? – hvordan bliver vi mere klar på egen funktion? – spørgsmålene er mange. Processen på skolen skulle gerne gøre en forskel for flest mulige – ikke mindst for agenterne for udviklingen. Nedstående forslag skal ses i det perspektiv. Måden hvorpå I gør det på de respektive skoler skal overvejes grundigt.

Et forslag til proces og arbejdsmetodik i forhold til undersøgelse af status for teamarbejdet – drøftelse af ledelsesmæssige udfordringer m.v.

Målet med processen er helt overordnet at få skabt nogle *reflekterende samtaler* i ledelsen og mellem ledere, teamfacilitatorer og de respektive team. Perspektivet for de samtaler er at få skabt større fælles opmærksomhed om, hvad vi forstår ved et funktionelt teamarbejde i Jammerbugt kommune og få drøftet de udfordringer alle implicerede parter står med i den sammenhæng. For den øverste leder handler det om at få stillet skarpt på egne udfordringer, men også at få bredt ansvaret for teamudviklingen ud til alle implicerede parter i organisationen.

En struktureret proces på baggrund af et struktureret skema kan være et godt grundlag for at kvalificere de reflekterende samtaler.

Anvendelse af skemaet:

- a. Informanterne udfylder skemaet
- b. Der gennemføres en undersøgende samtale
- c. Der skrives referat af centrale synspunkter og forslag til løsninger

Cirkelsamtalen kan med fordel anvendes (afledt af domæneteori – vigtigt med samtale i alle domæner- undersøgelse af alles synspunkter- refleksion- handling).

Skema til beskrivelse af status for teamarbejdet

Sæt x

		I høj grad	2	3	Slet ikke
1.	Ledelsen er offensiv i sin funktion i forhold til styring, etablering, støtte og kvalificering af teamarbejdet				
2.	Teamet er den grundlæggende enhed for planlægning, gennemførelse og vurdering af det enkelte barns læring og klassens/gruppens samlede undervisning				
3.	Temaet er forum for udviklende, lærende og reflekterende samtaler om alternative, differentierede og fleksible opgaveløsninger i enheden				
4.	Teamet ses som forum for medarbejdernes egen læring – i den forståelse at læringen er forbundet med gennemførelse af reflekterende samtaler i forhold til arbejdets udførelse og i form af didaktiske drøftelser i forhold til over den				

	pædagogiske planlægning				
5.	Teamet giver hinanden kollegial sparring og støtte til løsning af svære opgaver				
6.	Teamet er kendetegnet ved en meget høj grad af selvstyre inden for den fælles retning og de aftalte rammer – forstået som et kollegialt samarbejde der bygger drøftelse af værdier, undersøgelser, vurdering, valg og fælles ansvar for beslutninger				
7.	Teamet er kendetegnet ved selvledelse. Det vil sige at teamet har aftalt mødelederfunktion og har udviklet en samarbejdskultur i forhold til fælles ansvar for at træffe relevante og nødvendig beslutninger.				
8.	Teamets mødekultur er kendetegnet ved effektive og strukturerede samtale med fokus på opgaven og skabelse af fælles ejerskab til beslutninger				
9.	Teamet evaluerer løbende kvaliteten og effektiviteten af sin opgaveløsning, interne processer og relationer i mødevirksomheden				
10.	Teamet ser sig selv som en del af skolens samlede virksomhed og forholder sig løbende til at tage del i den samlede opgave og skolens særlige indsatser og udviklingsområder				
11.	Teamet ser sig selv som en del af skolens samlede virksomhed og forholder sig løbende til at tage del i den samlede opgave og skolens særlige indsatser og udviklingsområder				
12.	Teamfacilitatorfunktionen kan få en afgørende indflydelse på teamudviklingen på skolen				

Et forslag til proces

Processen med anvendelse af skemaet kan som nævnt foregå på forskellige måder på de respektive skoler, men vigtigt at sikre alles forberedelse gennem arbejdet med skemaet og at leder eller afdelingsleder styrer processen og tager positionen som leder af samtalen om informanternes vurderinger og forslag til fremadrettede handlinger.

- a. Skolens ledelsesteam beslutter hvordan processen skal forløbe og hvem der skal forestå de undersøgende samtaler.
- b. Det kunne være rigtig fint hvis afdelingslederen styrer en proces i sin afdeling med fx med teamfacilitatorerne som informanter og/eller et par udvalgte team i overensstemmelse med den beskrevne arbejdsmetodik.
- c. At skolens leder styrer en reflekterende samtale i ledelsesteamet på baggrund af afdelingsledernes undersøgelse, beskrivelse af status og ledelsesmæssige udfordringer- forslag til handlinger- hvad skal vi som ledelse blive bedre til?
- d. At skolelederen på det grundlag laver sit udspil til samtale med undertegnede.

At give afdelingslederne en særlig opgave og position i processen har flere perspektiver – en samtidig opkvalificering og forberedelse til uddannelsesforløb for afdelingslederne.

Processen kunne være anderledes på din skole, men **husk** at processen skal måles på "at få skabt nogle *reflekterende samtaler* i ledelsen og mellem ledere, teamfacilitatorer og de respektive team" i det perspektiv at få skabt større fælles opmærksomhed om, hvad vi forstår ved et funktionelt teamarbejde i Jammerbugt kommune og få drøftet de udfordringer alle implicerede parter står med i den sammenhæng.