

## **Evaluering af ”Teamdannelse mellem mindre produktionsskoler”**

J.nr. 2203-2534-24

### **Baggrund**

#### Ide og hensigt

FPP ansøgte og fik bevilliget forsøgs- og udviklingsmidler til teamarbejdsformen som ramme for lærernes/skolernes kompetenceudvikling. Projektet rettede sig mod mindre produktionsskoler mellem 25 og 55 årselever. Indbygget i projektideen var et forsøg på at kompensere for den lille organisations begrænsninger i form af få kollegiale samarbejdspartnere, relativt færre udviklingsressourcer og dermed reducerede planlægningsmuligheder – sammenholdt med de større skoler.

Overordnet har formålet således været at tilføre skoleformen erfaringer med:

- a) Team som redskab for kompetenceudvikling på den enkelte skole.
- b) En overordnet netværksmodel for kompetenceudvikling på mindre skoler.
- c) At skolerne bruger hinanden som sparringspartnere i en lære- og udviklingsproces.
- d) At blive opmærksom på elevernes udbytte i en kompetenceudviklingsproces.

## Valg af skoler

I valget af skoler søgte vi efter 6 mindre skoler, der parvis var placeret i rimelig geografisk og mental afstand af hinanden. 9 skoler meldte sig som interesserede og vurderedes at være velegnede til deltagelse i projektet.

Valget faldt på:

Grindsted Produktionshøjskole – Møllegården, Nørre Snede Produktionsskole

På Sporet, Lunderskov – Gamby Produktionsskole

Brønderslev Produktionsskole – Dronninglund Produktionsskole

## Præsentation på skolerne

Ved konsulentbesøg på skolerne var der mulighed for en drøftelse af forventninger og muligheder ved deltagelse i projektet, samt besvare konkrete spørgsmål om ressourceforbrug, forventet timeforbrug, udbytte, lokale forudsætninger m.v.

## **Styring**

Der blev fra starten lagt op til, at indhold og arbejdsform skulle tage udgangspunkt i de problemstillinger og udfordringer, som den enkelte skole gerne ville finde løsningsmodeller og handlemuligheder til – dog inden for de udstukne projektrammer.

Til styring af projektet blev der fra starten nedsat en styregruppe, bestående af forstanderne fra de 6 skoler. Styregruppen mødtes første gang d. 7. oktober 2003 for at drøfte koordinering, opgavedeling, arbejdsmåder, målsætninger, ressourceforbrug, tidsplan og forventninger. Under hele projektet har styregruppen fungeret som leder af projektet på den enkelte skole, som bindeled til projektlederen, samt bidraget til koordineringen af det samlede projekt.

Forløbet var lagt op som en løbende proces, hvis kontinuitet, sammenhæng og relevans var helt afhængig af kommunikationen mellem projektleder og den enkelte skole. Der er blevet afholdt 9 styregruppemøder af ca. 4 timers varighed, suppleret med den skriftlige og telefoniske kontakt, samt besøg på skolerne.

Mødet d. 24. april 04 var dog særligt, idet På Sporet umiddelbart efter meddelte, at de ikke kunne finde de nødvendige ressourcer for deltagelse i projektet, og derefter trak sig ud. Denne beslutning

medførte, at også Gamby trak sig ud. Da projektet på dette tidspunkt var i gang, fandt vi det ikke muligt at optage andre interesserede, hvorfor de 4 skoler kørte videre alene. Dog med den positive bivirkning, at der nu var plads til inddragelse af alle lærere på de 4 skoler.

## **Målsætninger**

Der blev hurtigt i forløbet enighed om at fokusere på tre overordnede mål med flere tilhørende underordnede og operationelle delmål:

### Teamarbejde på egen skole:

- Bedre kommunikation på vore lærermøder.
- Klarere beslutninger på vore møder.
- Bedre udnyttelser af hinandens kompetencer.

### Nabokollega-samarbejde.

- Faglig sparring fra en kollega ("lån mig dit øje")
- Fordobling af kollegagruppen.
- Udbygning af skolesamarbejdet.

### Kollegial refleksion.

- Træne en hensigtsmæssig kommunikations- og beslutningsform.

## **Forløbets indhold og form**

Gennem hele forløbet har der været arbejdet sideordnet med de tre målsætninger. Det skete ud fra den antagelse, at alle tre områder havde en karakter, der krævede en lang og vedholdende ændringsproces bestående af :

- Analyse af og bevidstgørelse om udgangspunktet.
- Opstilling af operative mål og klargøring af arbejdsmåder og -betingelser.
- Opfølgning på graden af målopfyldelse.

Alle tre områder vurderedes at stille store krav til den enkeltes evne, vilje og muligheder for at åbne sig mod nye arbejdsmåder. En vanskelig proces, med udfordringer til aflæring og tillæring på samme tid og i samme proces. Desuden ville projektet stille store krav til kollegial kommunikation, organisation og ledelse. Derfor var det vigtigt at se projektet over et forholdsvist langt tidsperspektiv – dette lange perspektiv var til stede idet forløbet har strakt sig over knap to år.

Det viste sig hurtigt i forløbet, at nabo-kollega-samarbejdet for en række deltagere hurtigt blev etableret og gav positive tilbagemeldinger. Teamsamarbejdet på egen skole har udviklet sig mere forsigtigt og knap så målrettet. Kollegial refleksion kan ikke siges at være indarbejdet som en metode, der systematisk anvendes i dagligdagen på de implicerede skoler.

## **Arbejds måde**

Arbejdet har været organiseret i følgende arbejdsfelter:

### Seminarer for alle deltagere

Der har været afholdt 4 todags seminarer og 2 enkeltdags forløb, altså 10 hele dage.

### Nabo-kollega-samarbejdet

Deltagerne har selv organiseret samarbejdet med nabokollegaen med stor variation i omfang. Her har den faglige sparring været i centrum.

### Teamarbejdet på skolen

Arbejdet med team har været udfoldet under den aktuelle forstanders ledelse. Her har der været fokus på kommunikation og faglig sparring, samt videreudvikling af refleksions- og beslutningsmulighederne i forbindelse med personalemøder. Det kan nævnes, at konsulenten har været direkte involveret i videreudvikling af medarbejdermøderne på 3 skoler, der specifikt har anmodet om støtte til kommunikation-, refleksion-, beslutnings- og opfølgingsmåder.

### Kollegial refleksion

På personalemøderne har man anvendt kollegial refleksion som en måde hvorpå man kunne gøre analyserne, refleksionerne og beslutningerne mere frugtbare og produktive.

## Kommunikation

Den største del af kommunikationen om dette projekt har således udfoldet sig i arbejdet på den enkelte skole og på tværs af samarbejdet mellem naboskolerne. Derudover har styregruppen haft den centrale rolle som formidler i forhold til de andre deltagende skoler og til konsulenten. Der har været etableret et debatforum via FPPs hjemmeside med henblik på at formidle ideer, problemløsninger og rejse nye spørgsmål m.v.

## **Evaluering**

### Projektlæring

Styregruppens kommunikations- og koordineringsfunktionen fungerede ikke tilstrækkelig præcist og entydigt. Det kan aflæses af spørgeskemaundersøgelsen<sup>1</sup>, formuleret af medarbejdere på fællesseminar og af det forhold, at medarbejderne i forløbet ønskede / forlangte en styregruppe for medarbejdere, hvilket blev etableret 14. februar 05 – uden dog at komme til at fungere tilfredsstillende.

De tre målsætninger (nabokollegasparring, teamarbejde og kollegial refleksion) blev fra starten – af konsulenten! – set som havende en indre logisk sammenhæng, og arbejdet mod dem blev derfor afviklet sideløbende i den sikre forvisning, at ”den store sammenhæng” undervejs ville dukke op og give et klarhedens lys for deltagerne. Det skete ikke for alle, der oplevede det lidt forvirrende at arbejde på tre områder samtidig. På den baggrund kunne det overvejes at indfase processerne undervejs med nabo-kollega-samarbejdet først, dernæst teamsamarbejdet på egen skole og endelig – når behovet for en tydeligere kommunikation opstod - at koble kollegial refleksion på som en relevant kommunikations metode.

Det har været bemærkelsesværdigt, at nabo-kollega-samarbejdet kom meget hurtigt i gang til stor tilfredshed for de implicerede deltagere. Ideerne og inspirationen herfra har dog endnu ikke formået at forplante sig tilbage til hjemskolen i form af nye overvejelser eller nye arbejdsmåder.

---

<sup>1</sup> Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, hvor deltagerne blev bedt om at forholde sig til 24 spørgsmål på en Lickert skala fra 0-4 – på ”Egen indsats” og ”Ændret adfærd”.

Den styrende og koordinerende kommunikation via styregruppemøderne har ikke fungeret optimalt, hvilket klart fremgår af den skriftlige evaluering af projektet – og løsningen med at nedsætte en supplerende styregruppe af medarbejdere har ikke formået at komme til at fungere.

Det bør i fremtidige projekter af lignende karakter overvejes, i hvor høj grad de enkelte skoler er i stand til i fællesskab at formulere strategier for en fælles ledelse af udviklingsprocesser af denne karakter. Overvejsen kunne gå på arbejdsdelingen mellem konsulent og styregruppe.

### Resultater

Projektets overordnede mål at give mindre skoler redskaber til dannelse og videreudvikling af teamarbejde på den enkelte skole med henblik på lærernes/skolens kompetenceudvikling er i høj grad nået. Følgende redskaber er med divergerende indsats og succes blevet anvendt og udviklet gennem projektet:

- møder mellem fagkolleger på samarbejdende skoler (nabokollegasparring)
- udvikling og styrkelse af samarbejdet og mødekulturen på den enkelte skole mod en tydeligere og mere afklarende form (teamarbejdet)
- træning af hensigtsmæssige kommunikations- og beslutningsformer (kollegial refleksion).

Selv om de deltagende skoler har arbejdet forskelligt med delprocesserne og dermed også på nogle punkter har oplevet meget forskellig læring, viser evalueringen<sup>2</sup> at mange oplever at teamprojektet har gjort dem bedre til at lytte og til at kommunikere tydeligt. Mange fremhæver konkret metoden ”Lån mig dit øje” som en lærerig og øjenåbnende arbejdsform, hvor den faglige sparring funderes i konkrete iagttagelser på nabokollegaens arbejdsplads. Fraregnet én skole vurderer alle deltagere at den betydeligste læring udsprang af teamarbejdets indflydelse på kommunikations- og samarbejdsevnen. På dette område har langt de fleste gennemført den planlagte indsats og ændret adfærd. Drøftelsen på den afsluttende evalueringsdag viste at mange af deltagerne herunder primært anså elementer som lærermødernes forkortede og mere stringente afvikling samt det konkrete arbejde med en mere åben og bevidst refleksiv kommunikationsform som de vigtigste

---

<sup>2</sup> Evaluering blev gennemført som en tofaset proces med kvalitativt og kvantitativt spørgeskema efterfulgt af afsluttende evalueringsdag med deltagelse af alle skoler (bilag??)

læringspunkter. Flere fremhævede en styrket evne til at bruge kollegers erfaringer, gode råd i svære overvejelser og handle- og kommunikationssituationer. Ligeledes fremhævede mange at den forbedrede organisering på de enkelte skoler foruden forbedringen af mødekulturen også har styrket følelsen blandt medarbejderne af at have fælles holdninger og holdånd.

Et gennemgående tema var problemet med at få tid til projektets ikke-skemalagte arbejds punkter, fx kollegial refleksion, og med over en lang tidshorisont at skabe sammenhæng mellem refleksion, beslutning, udførelse og fastholdelse, fx mellem erkendelser gjort på seminarer eller beslutninger vedtaget på et lærermøde og den vedholdende gennemførelse i en travl hverdag, hvor samværet med de unge ofte vægtes højere end den kollegiale sparring. Projektets mange delelementer skulle indfases løbende og behovsorienteret.

Et meget håndgribeligt resultat af projektet er det øgede samarbejde på tværs af skolerne. Enkelte medarbejdere udvidede endda dette samarbejde i form af at tage hele elevholdet med på besøg på naboskolen. Derved udvidede medarbejderen læringen ved den kollegiale sparring til også at gælde eleverne og deres syn på hvordan undervisning og produktion kan gribes forskelligt an.

Skolesamarbejdet og inspirationsbesøgene står også fremover meget højt på medarbejdernes dagsorden, men også de deltagende forstandere har øje for deres muligheder for et ledelsesfagligt og personligt stort udbytte af den kollegiale sparring.

De deltagende skolars udbytte er ikke overensstemmende. Forandringsprocesserne har haft meget forskellige betingelser, men udbyttet stemmer meget fint overens med indsatsen. Alle har ved projektets afslutning konstateret at de har gennemgået et stort refleksivt forarbejde til en større forandringsproces. Alle skoler har indført kollegial sparring og arbejdet seriøst med mødekulturen. De fremtidige arbejds punkter for de enkelte skoler spreder sig derfra ud over psykisk arbejdsmiljø, strukturering, forpligtende samarbejde og kollegial medarbejdersupervision. Den afsluttende evaluering dag gjorde det desuden klart at den ledelsesfaglige sparring, læring og udvikling er forløbet meget forskelligt. To af skolernes forstandere udmærker sig ved at have udnyttet den ledelsesfaglige sparring til fortsat at forandre og udvikle på både styrings- og kommunikationsformen. Forstanderne er dog enige om at projektet kunne have været styrket betydeligt hvis de indbyrdes havde stillet større krav til hinanden og været fastere i opfølgningen på og evalueringen af hinandens indsats.

## **Konsulentens rolle**

I spørgeskemaundersøgelsen efterlyser mange en mere styrende og struktureret projektledelse. Både projektets spændvidde med mange delelementer (arbejdsformer) og lange varighed (som har medført lang tid mellem samlede projektmøder) har vanskeliggjort konsulentens meget åbne, uddelegerende og situationsbestemte styringsform. Konsulenten valgte flere gange i løbet af projektet øjeblikkeligt at ændre dagsorden for aktuelle projektmøder pga. deltagerne manglende forberedelse, hvad der på den ene side har gjort projektet fleksibelt og meget behovsorienteret, på den anden side har medført en (for deltagerne) lidt uklar kurs og usikkerhed. Af konkrete forbedringspunkter fremhæver deltagerne i deres spørgeskemabesvarelser formidlingen af en klarere og mere detaljeret målsætning og af delelementernes og delmålenes tidsramme samt en strammere opfølgning på de forskellige indsatsområder og ”hjemmeopgaver”.

## **Perspektiver og anbefalinger**

Projektet viser klart at mange af de mindre produktionsskoler har behov for et mere bevidst arbejde med organiseringen og tilrettelæggelsen af de kollegiale møder og med kommunikationsformen – på disse formelle møder, men også i de mere uformelle samtaler hvis betydning for den kollegiale sparring og for lærerkollegiets samlede indsats er meget stor. Arbejdet med at lægge møde- og organiseringskulturen om sammen med den nødvendige træning af konstruktive kommunikationsformer læres dog ikke ved enkelte medarbejders separate kursusdeltagelse, men fordrer dels en etapeopdelt fokuseret indsats og ledelsesmæssig prioritering, dels konkret forankret konsulentbistand med udgangspunkt i supervision af flere forskelligartede kollegiale møder og planlægningen af disse.

I fremtidige projekter af lignende art bør man være opmærksom på, at langvarige projekter af denne type står i et skisma mellem at formulere et tydeligt mål (målsætning) fra starten og insistere på at arbejdsformerne er proces- og forandringsorienterede. Ligeledes bør man overveje i hvor høj grad man kan tage ledelsen i ed på forpligtende samarbejde. Styring hænger sammen med klar formulering af mål, rammer og forudsætninger, men afhænger også af ledelsens evne og vilje til ledelsesfaglig sparring og læring. Den store udfordring for arbejdet med indførelse af teamstruktur

på mindre produktionsskoler er ledelsens forandringsvillighed og evne til at få udvikling og fastholdelse til at blive komplementære størrelser.

Gennemførelse og fastholdelse af teamarbejde afhænger af tre faktorer:

1. Ledelsens prioritering og tilskyndende rammesætning og planlægning.
2. Et grundigt indledende møde med klar redegørelse for og håndfæstning på målsætning, arbejdsformer og rammer.
3. Alle deltageres vedholdende engagement.

Teamarbejde på mindre produktionsskoler afhænger af ledelsens vilje til at prioritere arbejdet og evne til at skabe trygge og udviklende rammer for arbejdet, dvs. skabe rum for og afsætte tid til refleksion, udvikling og afprøvning af redskaber. Ledelsen bør være opmærksom på at udnytte den fællesskabsfølelse og synergieffekt der opstår ved at alle skolens medarbejdere har samme konkrete fokus. Det vedholdende engagement styrkes dels af en udpegning af og opbakning til en tovholder på den enkelte skole, dels af hyppige analytiske og understøttende besøg af ekstern konsulent.

Ledelse er en forandringsproces. Forandring bygger på viljen til gang på gang at lade rutiner og kulturer blive gransket og udfordret.

Konklusionen på projektet er dermed at mindre produktionsskoler i høj grad vil profitere af et tættere samarbejde med en naboskole med lignende arbejdsbetingelser og problemstillinger. Udbyttet af et sådant samarbejde bliver dog først optimalt, når medarbejdernes kollegiale sparring med faglige nabokolleger understøttes af et videre skolesamarbejde i form af gensidige inspirationsbesøg og – ikke mindst – ledelsesfaglig sparring og åbenhed. Dette kan være afgørende for sikringen af kvaliteten og udviklingen af de mindre skoler.

Foruden denne afrapportering vil projektets resultater og problemstillinger desuden blive formidlet i et temanummer af Produktionsskoleforeningens nye magasin (februar 2006). I dette temanummer om teamarbejde vil foreningen dels opsummere teamprojektets vigtigste læringspunkter og resultater, dels på baggrund af interviews med udvalgte projektdeltagere blottlægge konkrete

problemstillinger i teamarbejdet som fx kompetenceudvikling og kollegasparring.  
Projekterfaringerne kan endvidere fungere som vidensbank i forbindelse med strukturelle  
problemstillinger og samarbejdsudfordringer ved fremtidige skolesammenlægninger.

Vejle, den 11. november 2005

Peder Kloppenborg

Konsulent

FPP

Tina Thode Hougaard

Konsulent

FPP