

## Team – en resurse for små produktionsskoler

De sidste 2 år har Produktionsskoleforeningen ledet et projekt om teamdannelse på mindre produktionsskoler. En del af projektidéen var at afprøve teamarbejdets mulighed for at kompensere for den lille organisations begrænsninger. Mange medarbejdere på de mindre produktionsskoler oplever at have få eller ingen fagkolleger. Skolerne har relativt færre udviklingsressurser og dermed reducerede planlægningsmuligheder i forhold til de større skoler. Spørgsmålet er så på hvilken måde arbejdet i teams kan styrke de små skoler i deres bestræbelser på at udvikle et godt klima for elever og medarbejdere.

For at få en mere indgående snak om hvordan teamprojektet har påvirket lærerne og forstanderne på nogle af de mindre skoler, tager jeg på turné. Jeg besøger nogle af de skoler der har været med i Teamprojektet. Først går turen til Grindsted Produktionshøjskole for at besøge Ann Røge Nielsen, som er faglærer i tekstilværkstedet. Hun begynder med at vise mig sit værksted, men bliver afbrudt af mobiltelefonen. Det er moren til en ung produktionsskoleelev som er stukket af hjemmefra. Efter hun har lagt røret på, fortæller Ann Røge Nielsen mig om den unge pige som hun for øjeblikket er den eneste der har en form for kontakt med. "Vi har mange funktioner som lærere på en produktionsskole. Vi skal både samarbejde med PPR, med kommunen og med forældrene eller andre støttepersoner. Og de unge holder jo ikke med at komme her, bare fordi deres produktionsskoleforløb er stoppet. Vi er deres base, og vi bruger faktisk en del tid på efterværn".

### FAGLIGPÆDAGOGISK INSPIRATION

Efter at have snakket lidt om produktionsskolelærerens arbejdsvilkår går Ann Røge Nielsen videre til at fortælle mig om sin oplevelse af teamprojektet: "Da jeg startede for 5 år siden var jeg allerede dengang interesseret i arbejds-

formen: "Lån mig dit øje", som går ud på at man overværer og diskuterer hinandens arbejde med eleverne. Så da FPP søgte deltagere til teamprojektet, meldte vi os med det samme.

Teamprojektet har efter Ann Røge Nielsen klart været en gevinst for skolen. "Vi har fået flere forskellige måder at samarbejde på." Grindsted Produktionshøjskole har bl.a. eksperimenteret både med kollegial supervision og refleksion.

Det har gjort dem bedre til at fokusere på hinandens følelser og holdninger som noget der betyder meget både for samarbejdet og for hele skolens organisering. "Men det også hårdt at samarbejde!" Ann Røge Nielsen ser overbevisende på mig. "Man kan ikke bestemme selv, og man skal forholde sig til flere ting end ens eget værksted. Det kan være meget tidsrøvende og anstrengende. Men jeg tror på ideen."

Ann Røge Nielsen fortæller videre om hvad det tværfaglige samarbejde har betydet for deltagerne: "Det har givet en enorm fagligpædagogisk inspiration. Jeg har været med på et lærermøde på Nr. Snede. Det gav mig mulighed for at sætte mig selv i relief. Sådan en spejling er effektiv!"

## FÅR SAT ORD PÅ

En meget vigtig læring ved teamprojektet er efter hendes mening at man får sat ord på det man gør: *"For jeg er meget handlende og når ikke altid at tænke over det inden jeg gør det. Andre kan måske bedre sætte ord på. Vi er gode til det praktiske arbejde og til at give de unge selvtillid. Men med teamarbejdet blev jeg bedre til at kategorisere og sætte i kasser. Man bliver mere afklaret, når man skal give noget videre – i andres påsyn. Så får man selv mulighed for at reflektere, og ens kolleger får mulighed for at undres. Det er vigtigt med ro til at snakke tingene ordentligt igennem."*

På spørgsmålet om hvordan teamarbejdet kunne hjælpe skoler der skal lægges sammen, svarer Ann Røge Nielsen at en måde kunne være at lade skolernes lærere komme på besøg hos fagkollegaen på den anden skole for at være fluen på væggen en dag. Indtrykkene kunne så efterfølgende diskuteres både i skolens egne teams og med fagkollegaen på den anden skole. I en sådan proces er åbenheden uhyre vigtig. Hun mener endvidere at det kunne være meget lærerigt for alle skoler at indføre "Lån mig dit øje" to gange om året. Det kan man både gøre skoleinternt og i samarbejde med en anden skole, så man også får den faglige sparring med. Man kunne også med fordel være besøgsundervisere på hinandens skoler. *"Så udvikler vi os fagligt, og vi begrænser ikke vores elever. Men det kan være svært at afgive suveræniteten."*

## HVAD ER DEN LILLE SKOLES FORCE?

Ann Røge Nielsen fremhæver deres gode samarbejde med kommunerne. *"De ser os næsten som en totalløsning – et afklaringssted. Et produktionsskoleophold handler også meget om opdragelse, socialisering. På en lille skole kan alle medarbejderne gribe inde over for Ole når han skodder eller spytter alle mulige steder. Eleverne har brug for nærhed og ansvarlige voksne."*

Den lille skoles force er også noget der ligger forstanterne på de små skoler meget på sinde, så jeg stiller det samme spørgsmål til Johnny Olsen, Møllegården i Nr. Snede. Han mener bestemt at vi skal holde fast i de små skoler: *"Vi kan noget helt specielt i forhold til de sårbare unge. Det handler om nærhed og konsekvens med hjertet på det rette sted. De store skoler har råd til en direktion, men det gør også at der bliver langt fra ledelse til elev. På de små skoler har lederen fingrene helt nede – kender eleverne og kan bedre forstå medarbejdernes konkrete problemstillinger."*

## ULEMPER VED SMÅ SKOLER

Men Johnny Olsen kan sagtens se problemer for de små skoler. De er sårbare over for fx faldende elevtal og sygdom. *"Den lille skole skal favne bredt. Der er ikke økonomisk plads til at prøve af, samtidig med at man på landet ikke har tradition eller kultur for projekter. Så det ville være godt med mere samarbejde mellem de små skoler. Det giver inspiration og mod, men kræver også åbenhed og tolerance. Ledelserne skal snakke sammen og se hinandens forskelligheder. Vi bliver nødt til at fralægge stoltheden i at vi kan selv. Vi skal være bedre til at kritisere hinanden konstruktivt på tværs af alle skolerne, for vi skal jo værne om vores skoleform. Vi skal have tid OG mod til udvikling og forandring."*

Niels A. Jensen, Brønderslev Produktionsskole, mener dog at der er en nedre grænse for størrelsen på en produktionsskole: *"Mellem 35 og 40 årselever er udmærket, men 20 er ikke godt, for så kan gruppefølelsen, fællesskabet og studiemiljøet næsten forsvinde. Også medarbejdernes mulighed for sparringspartnere mindskes."* Johnny Olsen supplerer: *"En optimal skolestørrelse er mellem 35 og 60 årselever, for så er eleverne stadig synlige for os."*



Ann Røge Nielsen

### DEN LOKALE FORANKRING ER VIGTIG

På Brønderslev Produktionsskole møder jeg også Karsten Jørgensen som har været på skolen i snart 23 år. Det er tydeligt at han stadig brænder for arbejdet: *"Produktionsskolejobbet er et job du ikke slipper. Det er en del af ens liv."* Lokalforankringen prioriteres meget højt på Brønderslev Produktionsskole. *"Det er vigtigt at være tæt på de mennesker vi skal snakke med. Lokalt set har vi en fod indenfor i ungdomsboligerne, hvor jeg nu er formand. Så kan vi også se dén side af de unge."* Karsten Jørgensen mener i øvrigt at det for deres unge vil være en meget stor overvindelse af rejse til Ålborg. Man skal derfor sørge for en høj grad af geografisk dækning.

I forhold til det lokale fremhæver Johnny Olsen de små skolars tætte relationer til forvaltningerne. *"Vi kan det med nærhed og rummelighed. Store skoler sætter skarpere kriterier og siger at under en vis grænse, så tager vi dem ikke. Men mindre skoler er mere åbne og rummelige. Det er vi simpelthen nødt til for at overleve."* Men han ser også farer: *"De små skoler kan komme til at blive for rummelige, for brede, og komme til at tage for store risici."* Set i relation til udviklingen mod skolesammenlægninger maner Johnny Olsen til besindighed: *"Om 5 år vil der mangle mange små skoler ude i de tyndt befolkede områder, hvis de ryger sammen med de større enheder. Elever fra landområderne vil blive tabt"*.

### ORGANISERINGEN ER ÆNDRET

Johnny Olsen fremhæver den gode sparring som teamprojektet har givet *"på det vi i forvejen troede, ikke kunne*



Johnny Olsen

*køres anderledes. På skolen har vi ændret kommunikationsformen fra en kritisk, anklagende tone til en mere undersøgende."* Vi har haft et forpligtende samarbejde. Projektet har åbnet deltagernes øjne for hinandens pædagogik. *"Vi er blevet flere – har fået flere facetter og er blevet inspireret i vores visionsarbejde."* Og som Niels A. Jensen afslutningsvis slår fast: *"Teamprojektet har måske ikke givet så mange målbare resultater, men det har virkelig givet ændringer i bevidstheden."*

Både på Møllegården og på Brønderslev Produktionsskole har de opdaget hvad det betyder, når strukturen kommer under lup. *"Vi har ændret struktur, og vi har fået lavet nogle meget konstruktive og effektive møder."* Det har ifølge Johnny Olsen gjort koordineringen af det daglige arbejde nemmere. Teamet er blevet første reference, og det har bl.a. resulteret i en større videndeling – og større arbejdsglæde. Og det er jo det der er essensen, som han påpeger: *"Man må ikke miste handlekraften. Man skal ikke reflektere sig ihjel. Det skal videre end møderne og skrivebordsskuffen."*

Både store og små skoler skal ifølge Johnny Olsen blive bedre til den beskrevne del. *"Vi evaluerer meget, men dokumenterer for lidt. Vi har for lidt tid til den skriftlige del, dvs. til at dokumentere det pædagogiske og faglige indhold. Vi samarbejder i regionerne om dokumentation, men vi skulle nok have mere fokus på det, for det skal der arbejdes med kontinuerligt. Det er en måde at dygtiggøre og synliggøre os selv på."*

tt



Karsten Jørgensen