

# Ledelsen skal have gefühl for teamet

**Den pædagogiske ledelse på Skovlunde Skole er tæt på teamsamarbejdet. Ledelsen har en klar vision for teamene: 'Undervisningen i min klasse' skal udskiftes med 'læringen for vores elever'.**

Årgangsteamene på hvert klassetrin er kernen i Skovlunde Skoles teamsamarbejde, som følges tæt af den pædagogiske ledelse. Alle årgangsteam mødes en gang om ugen i halvanden time. Dorte Juel Hansen er som en af seks pædagogiske ledere på den store skole tæt involveret i teamenes arbejde, for det skaber de bedste resultater af teamsamarbejdet, mener hun.

"Min rolle i teamet er at sætte retning og rammer. Som skole er vi underlagt en lang række kræver om mål og resultater, og årgangsteamene er en af nøglerne til at nå dem," siger Dorte Juel Hansen. Med en proppet kalender og ansvaret for alle årgange og årgangsteam i skolens 6., 7., 8. og 9. klasser er det ikke tit, at Dorte Juel Hansen trods gode intentioner når forbi de ugentlige teammøder.

Så hvad skal et selvkørende team af initiativrige og selvstændige lærere egentlig bruge en leder til? Ret meget, hvis man spørger lærer Maria Bastian, der er koordinator for årgangsteamet for skolens 8. klasser.

”

Det er fantastisk at komme ud og være tæt på lærere og elever, og det er en vigtig del af mit job, fordi jeg som leder har uddelegeret en stor del af min opgave til lærerne.

## Skovlunde Skole



Skovlunde Skole er en folkeskole på to matrikler i Ballerup Kommune. Skolen er en sammenlægning af de tidligere Rosenlundskolen og Lundebergsskolen, der nu udgør de to afdelinger; Skovlunde Skole Syd og Skovlunde Skole Nord. Skolen har femseks-spør, og der går mere end 1.200 elever fordelt på 0.-9. klassetrin. Der er omkring 150 ansatte på Skovlunde Skole.

"Jeg vil tro, at Dorte har en rolle i 90 procent af det ting, vi arbejder med i teamet. Ikke sådan, at hun kommer til teammøderne hele tiden og blander sig, men hun sætter rammerne. Jeg kan godt lide den tydelighed. Dorte kan komme ind til et teammøde, og vi kan hyggesnakke, men hun kan også sige 'sådan er det'. Der er en retning og nogle mål, som ikke er til diskussion, og så arbejder vi ud fra det," forklarer hun.

### Lederens rolle skifter

Dorte Juel Hansen oplever sin rolle som leder meget forskellig fra team til team. Nogle team har brug for meget direkte ledelse i en periode til fx at følge en dagsorden og styre et møde – andre er meget selvkørende.

"For mig handler ledelse af team meget om gefühl og om at være i dialog med teamet om, hvad de har behov for for at skabe progression. Ideelt set vil jeg helst styre på resultater og ikke på indhold. Jeg har intet ønske om at detailstyre og har stor tillid til, at lærere og pædagoger kan forvalte opgaven. Jeg skal bare sikre mig, at vi som skole arbejder hen mod de mål, vi har fastlagt," forklarer hun og understreger, at dialogen er altafgørende. Som leder må man lytte og nogle gange stå fast, andre gange fire på kravene og prioritere, hvis man fx kan se, at et team er overbebyrdet med opgaver.

### En leder i klassen

Og så er der selvfølgelig en udviklingsopgave. Gennem det seneste år har Dorte Juel Hansen været ude og observere i klasserne hos de fleste af teamets medlemmer.



“Det er fantastisk at komme ud og være tæt på lærere og elever, og det er en vigtig del af mit job, fordi jeg som leder har uddelegeret en stor del af min opgave til lærerne. Jeg kan ikke være pædagogisk leder uden at vide, hvad der sker i klasserne,” forklarer hun og tilføjer, at det også giver en tættere relation til eleverne. Pludselig er man ikke en fremmed på gangene mere.

Observationerne foregår efter en model, som lærerne kender på forhånd. Efter lektionen mødes lærer og leder til en refleksionssamtale. Det skulle lærerne lige vænne sig til.

“Jeg er vant til at have andre i min klasse. I teamet kan vi gå ind og ud af hinandens timer, så selve det, at Dorte var med, var helt fint. Men det med, at vi skulle have en samtale i en time bagefter, syntes jeg, var lidt mærkeligt,” husker Maria Bastian. Efterfølgende var hun glad for samtalen – og syntes, det var godt, at den lå umiddelbart efter timen med observationen.

“Det gjorde, at vi begge havde timen i frisk erindring. Jeg fik tænkt nogle ting igennem og fik et andet blik på min egen praksis og undervisning, når Dorte dykkede ned i, hvad min hensigt var med de ting, jeg gjorde. Og så blev jeg bekræftet i, at nogle af de greb, jeg laver, og de valg, jeg træffer, fungerer i undervisningen,” forklarer hun.

#### En kollega i klassen

Sidste år var der også afsat timer til, at medlemmerne i teamet kunne observere hinandens undervisning. Lærerne havde på forhånd talt målene for timen og formålet med observationen igennem. Maria Bastian oplevede, at det især rykker at observere andre lærere, som man deler klasser eller fag med.

“Der er nogle ting, der bliver meget tydelige, når man er observatør, i forhold til når man selv står foran klassen. Jeg oplevede fx, at min kollega gav en klassebesked, som 23 elever fangede, men så kunne jeg se, at én af eleverne slet ikke fangede beskeden, og to andre misforstod den. Den viden er værdifuld, når jeg selv underviser,” forklarer hun.

Teamets arbejde med observation har også givet lærerne en ny viden om hinandens kompetencer. Fx var Maria Bastian rundt i alle klasser på årgangen sidste år og lave et tretimers kommakursus for eleverne.

“Det er jo smart, at når jeg har sat mig grundigt ind i kommareglerne og stykket et forløb sammen, at jeg kan gennemføre det i flere klasser i stedet for, at alle dansklærere i teamet skal bruge 12 timer på at planlægge et kursus for hver deres klasse. Det er frugten af et tæt samarbejde,” forklarer hun.



For mig handler ledelse af team meget om gefühl og om at være i dialog med teamet om, hvad de har behov for for at skabe progression.

## Teamets store prøve

Sidste skoleår blev teamsamarbejdet også for alvor sat på prøve, da det stod klart, at der ikke var elever nok til at fortsætte med årgangens fem 7. klasser. Ledelsen besluttede, at de fem klasser skulle slås sammen til fire, og at årgangsteamet skulle have hovedrollen med at danne de nye klasser.

“Mange af os havde luret det, før Dorte kom på vores møde og fortalte, at vi var nødt til at slå klasserne sammen. Vi sad bare og kiggede på hinanden, og så forlod Dorte stille og roligt mødet bagefter, så vi havde mulighed for at tale sammen i teamet og være sure og frustrerede på vores elever og vores egne vegne. Det var der brug for,” fortæller Maria Bastian.

Da teamet havde sluttet beskeden, begyndte to måneders intensivt arbejde for lærerne med at få dannet de bedst mulige nye klasser. I den periode var det udelukkende ledelsen og årgangsteamet, der kendte til klassesammenlægningerne. Man ville sikre sig, at elever og forældre først fik beskeden, når alt var på plads, så der blev skabt så lidt utryghed som muligt. Årgangsteamet havde en helt afgørende rolle i arbejdet.

Den første principielle beslutning, som teamet skulle træffe, var, om eleverne i én klasse skulle splittes ud på de fire andre, eller om man skulle splitte alle klasser op og danne fire nye med elever fra alle klasser. Det blev den sidste løsning.

“Teamet kender børnene, og det var teamets beslutning, som jeg havde fuld respekt for,” siger Dorte Juel Hansen, der forsøger at holde balancen mellem at være tæt indover teamet og lægge beslutninger ud til teamet selv.

## Eleverne med på råd

En af de ting, Dorte Juel Hansen stod fast på i forbindelse med klassesammenlægningerne, var, at eleverne selv skulle inddrages i dannelsen af de nye klasser.

“Det er jo store børn, når de skal op i 8. klasse, og i de her elevdemokratitider må vi give eleverne en stemme i processen,” forklarer hun.

I begyndelsen var lærerne i teamet kraftigt imod at inddrage eleverne i, hvordan de nye klasser skulle sammensættes. Lærerne havde brugt mange timer på at gruppere eleverne med blik for både køn, trivsel, det faglige og det sociale. Og ville det ikke bare gøre ondt værre, hvis eleverne så ikke kunne få deres ønsker opfyldt?

“Vi kunne sagtens se, at eleverne er store og skulle have indflydelse, men når man er 13 år og skal vælge, er risikoen, at man ikke kigger særligt nuanceret på tingene,” forklarer Maria Bastian.

Men ledelsen stod fast, så teamet gennemtænkte og lavede i fællesskab spørgeskemaer til eleverne og havde ti minutters samtale med hver eneste elev om deres ønsker. Alle ønskerne blev samlet sammen, og på et fire timers maratonmøde fik teamet i fællesskab sammensat fire nye klasser.

“Vi havde en meget, meget lang dag, hvor vi bevæbnet med en kæmpe kasse med slik og sodavand nåede i mål med fire nye klasser, hvor kun to ud af 104 elever ikke fik deres ønsker opfyldt,” siger Maria Bastian med en vis stolthed, som hendes leder deler.

“Jeg er megastolt af den proces og den måde, teamet har tacklet den på. For det er klart, at det ikke er fedt for et team af lærere med en høj arbejds glæde, der er dybt engagerede i deres forskellige klasser, at jeg kommer ind som leder og smadrer det med mine beslutninger. Jeg er stolt af vores dialoger, af den loyalitet, de har haft i forhold til forældre og elever, og af, at teamet har formået at adskille følelser og arbejde undervejs,” siger Dorte Juel Hansen.

## Ensomhedsfølelsen skal ud

Både lærer og leder peger på, at teamet har haft en afgørende betydning i processen. Da lærerne skulle give deres elever besked om, hvilken klasse de nu skulle gå i, skete det efter en nøje tilrettelagt drejebog.

## Teamvision skaber retning



Ledelsen på Skovlunde Skole har lavet en vision for teamarbejdet, der lyder sådan:

Skovlunde skole er kendetegnet ved at være en nysgerrig skole, der hele tiden udvikler sig med ti højtpræsterende årgangsteam, der:

- tænker ‘vi’ frem for ‘jeg’
- samarbejder og skaber resultater gennem fælles faglig og pædagogisk indsats på årgangen
- fokuserer på effekten af egen undervisning og pædagogik
- evner at træffe beslutninger og handle på dem i fællesskab.

“Jeg kan huske, at vi alle sammen kom gående ned ad gangen som en indsatsstyrke. Vi havde talt det hele igennem og planlagt i detaljer, hvad vi skulle sige hvornår, så det næsten kørte ens i alle klasser. I pausen samlede vi os på lærerværelset. Ingen sagde rigtig noget, vi var der bare og konstaterede, at det var en af de værste halve timer i vores arbejdsliv,” husker Maria Bastian.

Hun mener, at processen har været nemmere, fordi årgangen har et stærkt team. Selvom det var en trist anledning, har klassesammenlægningerne faktisk betydet, at teamet nu arbejder endnu tættere sammen. Det, at eleverne på årgangen er blevet blandet, betyder, at alle lærere har et kendskab til ‘hinandens elever’. Og netop dét med, at lærerne i højere grad tænker ‘vi’ i stedet for ‘jeg’, er en del af skolens vision for teamene. Se boks.

“Vi vil gerne flytte fokus væk fra kommunikation som ‘det er sjovt, du har de problemer i din klasse, for vi oplever dem slet ikke i min klasse’. Tankegangen i teamet skal være, at ‘vi er de her mennesker med samme uddannelse og forskellige kompetencer, der har ansvaret for, at alle børn på vores årgang trives og lærer bedst muligt.’ Det er også et forsøg på at tage ensomhedsfølelsen ud af lærerarbejdet,” siger Dorte Juel Hansen.

### Teamets temperatur

Derfor holder ledelsen på Skovlunde Skole også som noget nyt en årlig teamudviklingssamtale (TUS) med alle årgangsteam – en slags MUS – bare for grupper, forklarer Dorte Juel Hansen.

“Når nu så meget af opgaven er lagt ud til et samarbejde, så er det også nødvendigt en gang imellem at se på, hvordan det så fungerer. Det er en temperaturmåling på teamet,” forklarer hun.

Når teamet de resultater og mål, de har sat? Har de de nødvendige kompetencer? Byder alle i teamet



Når nu så meget af opgaven er lagt ud til et samarbejde, så er det også nødvendigt en gang imellem at se på, hvordan det så fungerer.

ind, eller laver koordinatoren det hele? Det er den slags spørgsmål, den halvanden time lange samtale mellem team og pædagogisk leder handler om.

Før den første TUS var årgangsteamet skeptisk. Holdningen var, at der var adskillige mere preserende ting, teamet kunne bruge de halvanden time på end en udviklingssamtale med ledelsen.

“Jeg kan huske, at jeg syntes, det var lidt underligt. Men det viste sig faktisk, at det var fint at få italesat nogle af de usagte ting i teamet, fx de forskellige roller, alle har i teamet, som man ikke tænker over i hverdagen,” fortæller Maria Bastian.

Teamudviklingssamtalerne foregår efter en bestemt skabelon og spørgeguide, som sikrer, at lærere og pædagoger blandt andet får talt om dynamikkerne i teamet og arbejdet med læringsmål, feedback og effekt. Den pædagogiske leder afvikler samtalen.

“Som skoler skal vi blive bedre til at dokumentere det, vi laver. At tale om det gør, at vi rykker os endnu mere. Min rolle til TUS'en er at gå i kødet på nogle af de udtalelser, der kommer, og hjælpe teamet med at turde italesætte det, der er svært. Jeg er optaget af at sikre læring og trivsel for vores elever. Vi skal tale progression i stedet for præstation. Det er ikke et individuelt, men et fælles projekt, og det er TUS med til at tydeliggøre,” forklarer hun.

## Spørgsmål til teamet

Ledelsen har lavet en fælles spørgeguide til teamudviklingssamtalerne, der ligger tæt op af teamvisionen. Til TUS skal teamene diskutere spørgsmål som:

- Hvordan arbejder vi med at gøre hinanden gode?
- Hvordan deler vi opgaverne imellem os?
- Hvordan arbejder vi med at sætte læringsmål – i årgangs-, klasse-, gruppe- og individperspektiv?



- Hvordan giver vi hinanden feedback på pædagogisk/didaktisk arbejde?
- Hvordan ved vi, om vi lykkes – synlig læring?
- Hvordan skaber teammøderne værdi for os?
- Hvordan skaber teammøderne værdi for eleverne på årgangen?
- Hvordan forholder vi os til de resultat- og effektmål, der er sat på skolen via kvalitetsrapport og arbejdstidsaftale?