



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Team i videregående skole



Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Marit Mellingen Nilsen

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Teamorganisering på Vardafjell videregående skole; er det samsvar mellom ledelsens intensjon og teammedlemmenes erfaring?

Marit Mellingen Nilsen

(Sign)

Veileder: Magnhild Dåsvand

Gradering: *Offentlig / ikke offentlig.*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Forord

Denne oppgaven ble skrevet som en del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Startseminaret i november 2009 var idéskapende og på den måten veldig nyttig. Etter noen runder i tenkeboksen ble tanker til konkrete planer. Utgangspunktet for oppgaven var nysgjerrigheten til emnet og kombinert med egen arbeidsplass, ble arbeidet både interessant og lærerikt. I løpet av våren har emnet, oppgaveskriving og datainnsamling blitt en spennende veg å gå. Hoveddelen av arbeidet ble gjennomført vårsemesteret 2010.

Prosjektet har hatt som mål å vurdere teamarbeid ved en konkret videregående skole i forhold til ledelsens intensjon. Jeg vil benytte anledningen til å takke vertsbedriften, Vardafjell videregående skole v/ rektor, for at jeg fikk bruke skolen som forskningsobjekt. Jeg vil også takke alle ansatte som ble spurt om å svare på spørreskjema. Fantastisk positiv respons og høy svarprosent på spørreskjemaene.

Takk til veileder Magnhild Dås vand for samarbeidet denne våren.

Kjære familie, takk for tålmodigheten.

Sammen drag

Skolene blir i dag stilt overfor utfordringer som tilpasset opplæring, krav til dokumentasjon av ulike aktiviteter i skolehverdagen og bruk av IKT i klasserommet. Elever, ansatte, næringsliv og politikere stiller krav til skolene og skolene må skape resultater og holde en posisjon som foretrukket og attraktiv. Konsekvensene kan ellers bli reduserte ressurser til skolen, redusert tilbud for elevene og overtallighet.

Teorier viser at når oppgavene blir for omfattende og komplekse til at en person alene kan løse dem på en tilfredsstillende måte, kan et kollektivt samarbeid som team være hensiktsmessig. Teamorganisering gir ansatte mulighet til erfaringsdeling og samarbeid som fører til økt kunnskap. Vårt kunnskapssamfunn preges av bedrifter med ansatte som har høy kompetanse. I et perspektiv hvor man ser den ansatte som bedriftens viktigste ressurs, er ledelsens primære oppgave å lede ansatte til å lede seg selv og teamet. Dette medfører overføring av beslutningsmyndighet og frihet til teamene. En tendens i samfunnet er da en flatere struktur i bedriftene og delvis forskyvning i maktbalansen fra ledelse til ansatte.

Ledelsen ved en videregående skole har organisert det pedagogiske samarbeidet i fagteam. En av grunnene er økte utfordringer ved innføring av Kunnskapsløftet. Ledelsens mål for teamarbeidet er å øke kvaliteten på undervisningen. Rektor og teammedlemmene svarer ganske enstemmig de samme oppgavene for å nå dette målet. Teammedlemmene ser ellers fordeler med teamarbeid og er i det store og hele positive. Samtidig kan det se ut som tidsbruken oppleves som en stor ulempe. Rektor mener lærerne er høyt kvalifiserte mennesker og synes det er unødvendig med detaljert styringsverktøy. Mange lærere svarer at teamene har selvstendighet og frihet og i noen få tilfeller blir friheten beskrevet negativt. Noen gir negative kommentarer i forhold til oppgaver og samarbeid. Dette skulle tyde på at det finnes noen negative forhold i teamene som kanskje ikke gir optimal utnyttelse av kapasiteten i hvert team.

Gjennom intervju med rektor og spørreskjema til teammedlemmene, kan det i hovedtrekk se ut som om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med teamorganisering og teamenes erfaringer.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse.....	5
Kapittel 1: Innledning	7
1.1. Valg av bedrift	7
1.2. Bedriftens nåsituasjon.....	8
1.3. Problemstilling	9
1.4. Begrensninger	9
1.5. Oppsummering.....	9
Kapittel 2: Teori.....	10
2.1. Hva er team?	10
2.2. Hva er fordelene med team?	11
2.3. Hvilke utfordringer har teamorganisering?.....	12
2.4. Ledelse og team	13
2.5. Selvledelse	15
2.6. Oppsummering.....	16
Kapittel 3: Metode	17
3.1. Innledning	17
3.2. Metode for datainnsamling	17
3.3. Datainnsamlingsmetode; intervju med rektor	18
3.4. Datainnsamlingsmetode; spørreskjema til teammedlemmer	19
3.5. Styrker og svakheter	21
3.6. Oppsummering.....	22
Kapittel 4: Datapresentasjon	23
4.1. Innledning	23
4.2. Intervju med rektor	23
4.2.1. Bakgrunn og intensjon	23
4.2.2. Erfaring og tilbakemelding	24
4.2.3. Oppfølging	24
4.2.4. Veggen videre	25
4.3. Spørreskjema fra teammedlemmer	25

4.4. Oppsummering.....	29
Kapittel 5: Drøfting.....	30
5.1. Team eller ikke team?.....	30
5.2. Fordeler.....	31
5.3. utfordringer.....	31
5.4. Handlefrihet og selvledelse.....	32
5.5. En vurdering.....	33
Kapittel 6: Konklusjon.....	34
6.1. Konklusjon.....	34
6.2. Satt i perspektiv.....	34
Vedlegg 1.....	35
Vedlegg 2.....	36
Litteraturliste.....	38

Kapittel 1: Innledning

Vi lever i et samfunn i stadig endring. Skolene som læringsarena blir stilt overfor nye utfordringer både som organisasjon og læringsinstitusjon. Lov om tilpasset opplæring for enkeltelever¹, medbestemmelse fra elever og foreldre, myndighetenes føringer for opplæring av fremtidens voksne og krav til dokumentasjon av ulike aktiviteter i skolehverdagen i forhold til elevene, er eksempler på slike. I tillegg gir bruken av IKT utfordringer i klasserommet. Mange av kravene fører til en arbeidssituasjon som av den enkelte ansatte i skolene, kan oppleves som belastende med mye merarbeid.

Videregående skoler som ønsker å utvikle sin posisjon og konkurransefortrinn blant elevene, samtidig som ansattes interesser blir ivaretatt, og politikernes krav blir innfridd, har store utfordringer. De må kunne møte krav fra samfunnet generelt og politikere, og de må fremstå som foretrukket og attraktiv både for elever og ansatte. Noen av utfordringene er hvordan øke elevenes læringsutbytte og hvordan øke kvaliteten i undervisningen². Konsekvensene av å ikke innfri kravene kan bety færre ressurser til skolen, redusert tilbud for elevene og overtallighet for ansatte. Nasjonale styringsdokumenter³ legger vekt på skolen som lærende organisasjon. En måte å fremme læring og erfaringsdeling er gjennom kompetanseutvikling, problemløsning i samarbeid, deling av kunnskap og erfaring og fornyelse som enkeltindivid og organisasjon. En kollektiv måte å fremme læring på er teamorganisering.

1.1. Valg av bedrift

Skolene er levende systemer som må forholde seg til nye reformer og omstilling. Nysgjerrigheten og ønsket om å lære prosessene bedre å kjenne, førte til at jeg ønsket å bruke videregående skole, som i tillegg er egen arbeidsplass, som tema. Bruk av egen arbeidsplass kan også være en ulempe siden jeg skal vurdere en bit av arbeidshverdagen til kollegaer. Jeg velger likevel å tro at dette skjerper arbeidet, både gjennomføring og sluttprodukt. Oppgaven tar utgangspunkt i ledelsens beslutning om organisering av pedagogiske fagteam. Det involverer gruppene ledelse og pedagoger.

¹ Opplæringsloven (1998): *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa*

² Virksomhetsplan 2009/2010 for Vardafjell videregående skole, Rogaland fylkeskommune

³ Holter, A. S. (red) <http://www.regjeringen.no> Kultur for læring st. meld. nr 30 (2003-2004) kapittel 3

Som skolekontoransatt er min stilling utenfor begge disse gruppene. Min posisjon i forhold til problemstillingen er relativt godt innsyn fra tilskuerbenken, uten å være part i noen av gruppene. Forholdet blir også kommentert ytterligere i metodekapitlet.

I innledningsfasen i dette prosjektet, hadde jeg samtale med rektor som var positiv til å bruke skolen som case til forskningsspørsmålet. I tillegg hadde jeg samtale med tillitsvalgt for den gruppen som teammedlemmene representerte. På den måten ble rektor og tillitsvalgt ”døråpnere” til oppgaven.

1.2. Bedriftens nåsituasjon

Skolereformen Kunnskapsløftet, som nådde videregående skoler høsten 2006, bygger på overordnede prinsipper som skal gi elevene sosial og kulturell kompetanse, motivasjon for læring og læringsstrategier, elevmedvirkning, tilpasset opplæring og likeverdige forutsetninger. I tillegg stilles krav til lærer og instruktør i forhold til sin kompetanse og rolle, samarbeid med hjemmet og samarbeid med lokalsamfunnet⁴. Læreplanene i Kunnskapsløftet er utarbeidet generelt. Med så generelle føringer og store begrep som er uttrykt i læreplanene, er det helt avgjørende å utarbeide en konkretisering for å kunne brette kompetansemålene ned til håndterbare undervisningsløsninger. Denne jobben skal løses på lokalt plan i skolene og er ressurskrevende både på tid og personell. Ved innføring av Kunnskapsløftet stod læreren i tillegg overfor en helt ny utfordring, bærbar PC til alle elever for bruk også i klasserommet.

På grunn av nye utfordringer har ledelsen ved skolen sett behovet for at lærerne går inn i et mer formelt pedagogisk samarbeid enn det som har vært praksis tidligere. Rektor viser til at en enkelt lærer ikke kan klare å løse oppgavene og utfordringene som følger dagens skolehverdag selv om lærerne i videregående skole er høyt utdannende mennesker med høy kompetanse innen læring. Med bakgrunn i dagens utfordringer og bedriftens ressurser, skal jeg ved hjelp av aktuell teori og innhenting av informasjon, belyse hvordan lærerne opplever teamarbeidet i forhold til ledelsens intensjon.

⁴ Utdanningsdirektoratet (u. å.) *Prinsipp for opplæringa i Kunnskapsløftet*. Hentet 24. april 2010 fra http://www.udir.no/Artikler/_Lareplaner/Prinsipp-for-opplaringa-i-Kunnskapsloftet/

1.3. Problemstilling

Vardafjell videregående skole organiserer i dag pedagogisk samarbeid i fagteam.

Forskningsspørsmål: Teamorganisering på Vardafjell videregående skole; er det samsvar mellom ledelsens intensjon og teammedlemmenes erfaring?

Jeg deler opp forskningsspørsmålet i delspørsmål og får:

1. Hva er ledelsens intensjon med teamorganisering?
2. Har teammedlemmene samme oppfatning?
3. I hvilken grad har ledelsen oppfølging med teamene?
4. Hvilke erfaringer har lærerne med teamsamarbeidet?

1.4. Begrensninger

Relatert til team finnes begrep som lærende organisasjon, motivasjon, indre og ytre belønning, kommunikasjon og roller i team. Emnene henger tett sammen og er i seg selv store områder, men blir for omfattende for denne oppgaven. Videre er det relativt begrenset omfang på hvilke forhold innenfor team som blir identifisert. Det kunne vært interessante å kartlegge mer i dybden og finne årsaker til hvorfor folk mener som de gjør, hva som kan bli bedre, gir teamsamarbeid de resultatene man ønsker osv. Det kunne også vært interessant å måle to tidspunkt for å finne ut om det er en utvikling eller bevegelse i erfaringene. I tillegg kunne det vært interessant å studere andre videregående skole for å finne ut hva de gjør for å lykkes med målene. I forskningsspørsmålet undersøker jeg hovedemnet team innenfor rammene til en Bacheloroppgave på 10 studiepoeng.

1.5. Oppsummering

I innledningen har jeg forklart bakgrunnen for problemstillingen. Vi ser berettigelsen for teamorganisering, blant annet gjennom økte krav fra samfunnet og utfordringer i Kunnskapsløftet. Ledelsen ved skolen har innført fagteam for å løse en del av oppgavene. Det får meg til å bli nysgjerrig på om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med team, og teammedlemmenes erfaringer. Team i videregående skole kan ha store fordeler, men også utfordringer. I det neste kapittelet, teorikapittelet definerer jeg begrepet team i tillegg til fordeler, utfordringer og ledelse.

Kapittel 2: Teori

I innledningskapitlet viste jeg til teamorganiseringens berettigelse i videregående skole. Jeg ønsker å finne ut om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med team og teammedlemmenes erfaringer. I teorikapitlet vil jeg definere begrepet team og se på fordeler, utfordringer og ledelse. Videre, i de neste kapitlene, vil jeg drøfte metode for datainnsamling og så presentere innsamlet data og analyse.

En videregående skole som utdanningsinstitusjon har en samfunnsmessig berettigelse. Bedriften har mål for fremtiden som skal tilfredsstillende myndigheter, elever og ansatte. Men en bedrift er ingen kapasitet i seg selv, det er blant annet de ansatte som utgjør bedriften. I vårt kunnskapssamfunn vurderes den menneskelige kapitalen som bedrifters viktigste ressurs. Så, hvordan skal en bedrift, som er summen av menneskene i den, nå målene den har satt seg? Ledelsen er grunnlaget som setter i gang prosesser for hvordan man individuelt og kollektivt skal nå bedriftens mål. Teamorganisering er en kollektiv tilnærming for å nå bedriftens mål.

2.1. Hva er team?

Endre Sjøvold⁵ definerer team som

”tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”.

Han utdyper samhandle med å dele tanker, idéer og ressurser slik at enkeltpersonene til sammen blir mer enn hver og en alene. Videre viser han til forskning på grupper med et sosiologisk perspektiv. Det sosiologiske perspektivet på gruppen gjør at enkeltindivider blir underordnet og de funksjonene eller rollene medlemmene i grupper utgjør, blir interessante. Dette synet viser grupper som systemer med egenskaper utover det som er summen av enkeltindividenes egenskaper. Han trekker paralleller til en organisme som har livsviktige organer og mindre viktige organer, men alle må fungere tilfredsstillende. Normer og verdier er bindeleddene mellom de ulike rollene i gruppen. Alle medlemmene i gruppen samt nye medlemmer må lære seg disse ”kjørereglene” for at gruppen skal fungere bedre og yte mer.

⁵ Sjøvold, Endre (2006): *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (s. 28). Universitetsforlaget, Oslo

Hjertø⁶ definerer team slik:

”et team innenfor en organisasjon er en arbeidsgruppe som arbeider over en viss tid med et visst formål, hvor grupped medlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmenes opplevde trivsel og læring er gruppens grunnleggende bestanddel”.

Han viser til at team er en spesialform av arbeidsgruppe.

Katzenbach og Smith⁷ definerer et team slik:

”A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable”

Team er en gruppe mennesker som jobber eller samhandler mot et felles forpliktende mål. Medlemmene i teamet har komplementære ferdigheter og er solidarisk ansvarlig for teamets resultat. Hjertø⁶ sier også at i et team vil teamets suksess eller fiasko direkte påvirke individets egen suksess eller fiasko.

Samtidig ser vi at team blir brukt i mange sammenhenger i dag. Team har nærmest blitt et moteord og en betegnelse på en gruppe som har lykket. Moderne organisasjonsteori for offentlig sektor viser til ”oppskrifter” på organisering som hentes fra privat sektor for bruk i offentlig sektor for å fremstå som mer moderne, som for eksempel team⁸. Katzenbach og Smith viser til at dagligtale om team gjør at vi blir unøyaktige i hva som egentlig er team. Et team er ikke enhver gruppe som jobber sammen⁹, som vi ser er team pr definisjon noe mer.

2.2. Hva er fordelene med team?

Som tidligere sagt er ikke organisasjoner en kapasitet i seg selv, den består av menneskene i den. Enkeltindividene kan utføre sine oppgaver alene eller samhandle.

⁶ Hjertø, K. (2008). Teamarbeid. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (s.99). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

⁷ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (s. 45). Harvard Business School Press.

⁸ Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo.

⁹ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

Team er i følge Jacobsen og Thorsvik¹⁰ berettiget når oppgavene blir så kompliserte at en person ikke kan løse dem på en tilfredsstillende måte alene. Hjertø¹¹ viser til at teamet kan utkonkurrere selv det beste individ, spesielt når mer komplekse oppgaver skal løses. Endre Sjøvold¹² viser også at teamet kan prestere bedre enn summen av individene. I en gruppe som samarbeider får man dermed større erfaringsutveksling som fører til at hver enkelt lærer av hverandre. Vi ser at teammedlemmene får synergieffekter av hverandres kompetanse og får noe mer sammen. Fra ledelsens synspunkt kan det forenkle informasjonsflyten nedover i bedriften ved at man forholder seg til teamet. Videre kan bedriften stimulere til samarbeid ved å utvikle incentivsistem på gruppenivå og ledelsen kan fremme kvalitetssikring av enkeltindividers arbeid gjennom team. Den sosiale faktoren som gruppetilhørighet i organisasjon blir stimulert. Det primære i team er å dele kompetanse og heve andre.

Fordelene med å jobbe i team er i følge Jacobsen og Thorsvik¹⁰ blant annet å utnytte flere personers kompetanse på ulike områder. Teamarbeid kan også kompensere for enkeltpersoners svakheter. I team kan man utvide den enkeltes læringshorisont ved å dele informasjon, erfaring og kunnskap. Man kan også bidra til å stille seg mer åpen for alternative måter å definere problemer på, alternative løsninger og tenke kreativt. Teamarbeid fungerer i større grad når teamene har en reell beslutningsoverføring og det kan virke motiverende for den enkelte ansatte. Teammedlemmene får et mer personlig forhold og ansvar til mål og beslutninger som fattes i teamet.

2.3. Hvilke utfordringer har teamorganisering?

Hjertø¹³ viser til at de største utfordringene i team er i forhold til kommunikasjon, samarbeid og konflikthåndtering. Manglende samarbeidsevner, uklare og manglende oppslutning om felles mål, beslutningsveier utenfor teamet og ubalanse i makt, er med på å skape ineffektive team. Team er tjent med et system for konflikthåndtering. Paul

¹⁰ Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

¹¹ Hjertø, K. (2008). Teamarbeid. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

¹² Sjøvold, Endre (2006): *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget, Oslo

¹³ Hjertø, K. (2008). Teamarbeid. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Levy¹⁴ viser i artikkelen om The Nut Island Effect hvor galt det kan gå for et selvstyrt team uten kontakt med ledelsen. I artikkelen vises det til noen grep som kan gjøres for å unngå slike feller:

- utvikle måleindikatorer og belønningssystem på teamnivå
- bygge gode forbindelser i teamet, ”kameratskap”
- synliggjøre forholdet mellom teamets oppgaver og bedriftens mål slik at man ser det store bildet
- besøke teamene
- gi teamet anerkjennelse
- utveksle teams erfaringer til andre deler av organisasjonen
- jobbrotasjon blant teamledere

En utfordring er at team bør settes sammen av personer med komplementære ferdigheter slik at de passer til den oppgaven som skal utføres. Det som ofte er situasjonen i bedriftene, er at man ikke fritt kan sette sammen personer med ulik kompetanse. Ledelsen bruker de ansatte som er i bedriften og setter sammen det mannskapet man har til å samarbeide. Katzenbach og Smith viser til at teamsammensetninger sjelden er helt ideelle, men team kan utvikle seg til å fylle gapene¹⁵.

Motstand mot team er et forhold som kan skape utfordringer. Noen personer liker ikke å jobbe i team, de er individer som ønsker å jobbe alene i det stille og ser på teamarbeid som en ekstra byrde. Grunnene kan være at de ser på teamarbeid som tidkrevende, for usikkert og for risikabelt¹⁶.

2.4. Ledelse og team

I følge Jacobsen og Thorsvik¹⁷ er det mer og mer vanlig å arbeide i team etter hvert som kunnskapsbehovet øker. En parallell utvikling er organisasjonsformen som går

¹⁴ Levy, Paul (2001): *The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong*, Harvard Business Review, March 2001

¹⁵ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2001): *The Discipline of Teams – A mindbook-workbook for delivering small group performance*. John Wiley & Sons, New York.

¹⁶ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

¹⁷ Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmestad & Bjørke AS

fra tradisjonell hierarkisk form til en flatere struktur. Det siste forholdet skal bidra til å gi medarbeidere større handlefrihet og innflytelse. I følge dem kan team brukes til lederteam, prosjektgrupper, tverrfaglige team eller ad-hoc team for å løse akutte problem. Team kan benyttes ved for eksempel erfaringsdeling og utnytting av kompetanse for å løse utfordringer. Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik at behovet for team er berettiget gjennom oppgavene teamet skal løse, som er av en slik art at en person alene ikke kan løse dem på en tilfredsstillende måte. De samarbeider om å realisere felles mål.

Katzenbach og Smith¹⁸ har gjort omfattende studier av team i forhold til ytelse og effektivitet. De har blant annet utarbeidet grupperinger av team som de kaller:

- Arbeidsgrupper: Ingen spesifikke krav som tilsier at deltakerne bør utvikle team. Medlemmene møtes for å utveksle informasjon og erfaringer. Utover det har ikke teamet noen mål eller andre arbeidsoppgaver.
- Pseudo-team: Medlemmene har ingen felles mål for teamet. Hver er opptatt av sitt. Katzenbach og Smith definerer denne gruppen ved at gruppen yter mindre enn hvert enkelt medlems potensiale individuelt.
- Potensielle team: Medlemmene forsøker å få til et reelt samarbeid. Arbeidet er ikke optimalt gjerne pga dårlig avklarte mål, manglende forståelse for felles behov for samarbeid og dårlig disiplin. Medlemmene kjenner ikke ansvar for teamets utvikling.
- Virkelige team: Hver enkelt er innstilt på å realisere felles mål og utvikle felles ansvar for resultater. Gruppen inneholder komplementær kompetanse
- Høy-ytelsesteam: Dette teamet har de samme ferdighetene som virkelige team. Medlemmene har i tillegg omsorg for hverandre og føler ansvar for hverandres personlige utvikling og suksess.

Katzenbach og Smith¹⁸ påpeker at vegen fra arbeidsgrupper til potensielle team er avhengig av om ledelsen klarer å samle medlemmene om felles mål ellers kan gruppen utvikle seg til pseudo-team. Videre sier de at for at team skal utvikle seg fra

¹⁸ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

virkelige team til høy-ytelsesteam, må det være dyktig lederskap i tillegg til betydelig personlig engasjement og stor oppslutning blant medlemmene.

Jacobsen og Thorsvik¹⁹ viser til at lederskap er en viktig suksessfaktor for effektive og velfungerende team. Noen av kriteriene oppsummeres gjennom tydelig og meningsfull målformulering, skape oppslutning og engasjement rundt målene, motivere til utvikling og læring, utnytte medlemmenes individuelle fortrinn, håndtere relasjoner og konflikter, lage en ryddig og realistisk plan for utvikling, evaluere og tilpasse arbeidet i forhold til mål, stimulere til åpen og konstruktiv meningsutveksling.

2.5. Selvledelse

Vårt kunnskapssamfunn er preget av bedrifter hvor ansatte har høyt kunnskapsnivå og oppgaver uten fasitsvar. De ansatte er fagpersoner innenfor sitt fagfelt og tradisjonell ledelse blir lite relevant. Jacobsen og Thorsvik¹⁹ beskriver at en av de viktigste lederutfordringene er å lede medarbeidere til å bli dyktige. Selvledelse er å lære andre å lede seg selv. Den enkelte i teamet har i tillegg en oppgave å hjelpe andre i teamet til å bli dyktige, slik at teamet kan nå felles mål. Dersom teamet skal lære selvledelse, må hvert enkelt medlem mestre å lede seg selv. I tillegg er det avgjørende at man utvikler et positivt tankemønster og mestring.

Teammedlemmer som mestrer denne formen for egen ledelse vil fungere som rollemodeller for andre. Ledelsen kan bruke team til å fremme lagfølelse. Team blir læreplattform for selvledelse gjennom større selvstendighet, innflytelse og kontroll over egne arbeidsoppgaver¹⁹. For at team skal fungere på denne måten, er det noen viktige forhold som er må ligge til grunn hos teammedlemmene:

- den enkelte oppmuntres til å sette egne mål slik at gruppens mål blir nådd
- teammedlemmene øker egen kompetanse til å løse oppgaver som fremmer målene
- gi hverandre konstruktiv kritikk og ros
- evaluering av seg selv og teamets prestasjoner og måloppnåelse
- være kritisk til egen og teamets adferd og være villig til endret adferd

¹⁹ Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Ledere kan være kritiske til selvledelse fordi det innebærer en følelse av å miste noe av kontrollen. Å delegere handlefrihet uten noen garanti for at medarbeiderne vil fremme bedriftens mål, bygger på tillit. Ved overføring av handlefrihet og beslutningsmyndighet til ansatte, skjer det en forskyvning i maktbalansen mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere. Det som Jacobsen og Thorsvik²⁰ slår fast er; med mindre man delegerer handlefrihet og legger opp til en form for selvledelse, vil det være vanskelig å kunne utnytte det potensialet som den intellektuelle kapital i organisasjoner representerer.

2.6. Oppsummering

Pr definisjon ser vi at team er noe mer enn mennesker som deler erfaringer. Et team har medlemmer som utfyller hverandre og har et felles forpliktende mål og ansvar. Ved komplekse oppgaver er en av fordelene at man kan utnytte det beste fra hver enkelt som gir en synergieffekt slik at teamet kan overgå den beste i teamet. En av utfordringene i team er å definere felles enighet rundt mål. Ledelsens kontakt med team er viktig, også ved selvledelse. Videre ser vi at selvledelse i team under visse betingelser, som overføring av handlefrihet og beslutningsmyndighet, styrker verdsettelse av den menneskelige ressursen i bedriften. Et konkret eksempel på fordelene kan vi se når det gjelder lærere med lang utdanning. Jo flere år man utdanner seg, jo spissere blir fagfeltet. To lærere innenfor samme fagfelt kan derfor ha ulik spisskompetanse. Her er allerede forutsetningene til stede for at to eller flere innenfor samme fagfelt vil ha fordeler av å jobbe sammen om et undervisningsopplegg. Hver og en kan dra nytte av hverandres kompetanse for å utvide sitt eget grunnlag for undervisning i faget som helhet. Det ligger imidlertid store utfordringer i å lede team slik at kommunikasjon, kapasitet og utbytte blir hensiktsmessig i forhold til oppgavene som skal løses. Team kan være på ulike stadier mellom arbeidsgruppe og høy-ytelsesteam. Forhold jeg ikke har tatt med i teorien er hvilken påvirkning rollefordelingen har på effektiviteten i team, hvordan møteledelse spiller inn og hvordan kommunikasjon foregår mellom ledelse og team, og teammedlemmene seg imellom. Før jeg kommer inn på datapresentasjonen, vil jeg beskrive metoden jeg brukte for å innhente informasjonen.

²⁰ Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmestad & Bjørke AS

Kapittel 3: Metode

I innledningskapittelet gjorde jeg rede for noen av utfordringene i dagens videregående skole og en av mange løsninger; teamorganisering av pedagogisk arbeid. Videre definerte jeg begrepet team i tillegg til at jeg så på fordeler, utfordringer og ledelse. For å kunne gjøre en samfunnsvitenskapelig studie av om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med team og teammedlemmenes erfaringer, søker jeg en hensiktsmessig fremgangsmåte. I dette metodekapittelet vil jeg drøfte forutsetninger og løsninger jeg har valgt for å innhente informasjon som kan gi svar. I kapitlene videre presenterer jeg innsamlet data og analyserer til slutt.

3.1. Innledning

Oppgaven tar utgangspunkt i en virkelighet som jeg ønsker å lære mer om. Så, hvordan skal jeg gå frem for å finne ny kunnskap? Johannessen, Kristoffersen og Tufte²¹ beskriver metode som å følge en bestemt veg mot et mål. Vi stiller oss gjerne noen spørsmål om et bestemt fenomen og vegen vi går for å finne svar kalles metode. Forskningsspørsmålet mitt tar utgangspunkt i menneskers samhandling og er altså en samfunnsvitenskapelig studie, i motsetning til naturvitenskapen som forholder seg til for eksempel planter og dyr. I samfunnsvitenskapelig metode skal jeg med utgangspunkt i spørsmålene finne aktuell forskning som er gjort tidligere, samle inn informasjon, analysere den informasjonen som kommer inn og tolke informasjonen. Dette kalles empirisk forskning og må i tillegg inneholde systematikk, grundighet og åpenhet, ifølge Johannessen et. al.²¹.

3.2. Metode for datainnsamling

For å finne ut om det er samsvar mellom ledelsens intensjon og teammedlemmenes erfaring med teamorganisering, var det nødvendig å få informasjon fra begge parter. Siden jeg ikke er en del av noen av gruppene, vet jeg i utgangspunktet ikke så mye om realiteten i den verdenen. For å kunne lage spørsmål og innhente svar, må man

²¹ Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

kjenne teori knyttet til emnet, men også språk og kultur innenfor den gruppen man vil undersøke. Som kontoransatt ser jeg fra tilskuerbenk de gruppene jeg undersøker. Dersom fenomenet som skal undersøkes er godt kjent, vil man kunne formulere spørsmål med standardiserte svaralternativer. Jeg valgte til en viss grad å stille meg åpen i spørsmålsformulering og til svarene som måtte komme frem.

Johannessen et. al²² beskriver forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming til undersøkelser. Kvalitativ metode bygger på detaljert og nyansert informasjon gjennom tekst og har til hensikt å få fram utfyllende informasjon om noe som er lite kjent. Eksempler på datainnsamlingsmetoder er observasjon og intervju. Kvantitativ metode bygger på innsamlingsmetode med standardisering av svaralternativ når fenomenet er relativt kjent og man kan telle opp antall fenomener av et slag. Spørreskjema blir mye brukt i den kvantitative metoden. Johannessen et al²² skriver videre at forskjellen mellom disse metodene er overdreven. Det lar seg gjøre å kombinere kvalitativ og kvantitativ tilnærming i samme undersøkelse, slik jeg har gjort det i denne oppgaven.

3.3. Datainnsamlingsmetode; intervju med rektor

I forhold til rektor som representant for ledelsen, valgte jeg å bruke intervju. Johannessen et al²² viser til ulike former for strukturering av intervju. Ustrukturert intervju er åpne spørsmål rundt et gitt tema, hvor spørsmålene tilpasses intervjusituasjonen. Det andre ytterpunktet er strukturert intervju med faste svaralternativer. En mellomting er semi-strukturert intervju hvor en intervjuguide er utgangspunktet, og rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere. I intervjuet til denne oppgaven hadde jeg dialog med rektor og stilte utdypningsspørsmål etter behov. Intervjuet hadde en semi-strukturert form med stikkord til spørsmålene, uten svaralternativer. Spørreskjema ble utarbeidet med innledende spørsmål, videre kom spørsmålene etter emne. Til hvert spørsmål hadde jeg lagd noen stikkord for hva jeg ønsket å få informasjon om i hvert spørsmål, dersom det ikke kom frem i dialogen.

²² Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

Tidlig i prosessen hadde jeg en samtale med rektor hvor vi avtalte tidspunkt for intervjuet, emnet ble presentert og praktiske omstendigheter ble avtalt som f. eks. at intervjuet skulle tas opp på lydfil. Rektor fikk spørsmålene til intervjuet i forkant. Etter intervjuet ble lydfilen transkribert ordrett til tekst. I tillegg hadde vi en avklaring rundt informantens anonymitet. Når informanten er én person i en bestemt stilling på en bestemt arbeidsplass, er det vanskelig å ikke avsløre hvem det er. Likevel forstår vi rektor i videregående skole som en offentlig ansatt person som forvalter gitte offentlige ressurser og blir dermed intervjuet i forhold til sin stilling. Temaet om anonymitet ble uproblematisk.

Johannessen et. al.²³ beskriver en metode for bearbeiding av tekst som tverrsnittbasert inndeling eller koding. På den måten er det mulig å identifisere og finne temaer i datamaterialet. Jeg startet transkribering med å sette teksten inn i kategorier med naturlig oppbygging. Først litt om historien og bakgrunnen for team. Så hentet jeg ut informasjon om intensjonen og målet med team. Videre erfaringer, tilbakemeldinger og eventuell evaluering, og til slutt vegen videre. Rektor fikk i etterkant lese gjennom det transkriberte intervjuet og sammendraget slik det i hovedtrekk ville bli fremstilt i oppgaven. På den måten kan informanten eventuelt korrigere misforståelser. Spørsmålene i intervjuet er lagt ved som vedlegg 1.

3.4. Datainnsamlingsmetode; spørreskjema til teammedlemmer

I motsetning til intervjuet med rektor, hadde jeg i neste omgang flere personer å innhente informasjon fra, teammedlemmene. Det var flere alternativer å velge mellom. Jeg kunne valgt noen få teammedlemmer og hatt dybdeintervju. En annen mulighet er spørreskjema. Spørreskjema er en kvantitativ form for undersøkelse²³. I henhold til drøftingen tidligere er det mulig å kombinere kvalitativ og kvantitativ tilnærming i samme forskningsoppgave.

Fordelene med intervju er dialogen man får med den som intervjues. Man kan avklare utsagn etter hvert og man kan gå i dybden på temaet. Ulempen er at det kun blir noen få personers meninger som kommer til uttrykk. Spørreskjema gjør at man kan

²³ Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

håndtere flere informanter og gå i bredden. Man kan i større grad generalisere svarene fra utvalg til populasjon. Jeg ønsket bredden fremfor dybden i dette temaet.

Johannessen et. al²⁴ viser til grad av strukturering i spørreskjema. Man kan bruke spørreskjema med forhåndsoppgitte svaralternativer eller mulighet for åpne svar. Spørsmål med åpne svar er særlig aktuelt dersom temaet er lite forsket på og det ikke er tilstrekkelig kunnskap til å lage svarkategorier. I tillegg får respondenten mulighet til å svare med egne ord og man får inn tilleggsinformasjon. På den annen side stilles det større krav til at formuleringen av spørsmålene virkelig er åpen. Analysing av svar er krevende og denne typen spørreskjema forutsetter at respondentene er vant til å uttrykke seg skriftlig i følge Johannessen et al²⁴. Spørreskjema med åpne svar er ikke egnet til å generalisere.

Ut i fra forskningsspørsmålene og intervjuet med rektor, formulerte jeg seks spørsmål med linjer for åpne tekstsvaer. Hensikten var nettopp å få informasjon som jeg ellers ikke kunne fått gjennom ferdige svarkategorier. I tillegg er teammedlemmene pedagoger ved videregående skole og hverdagen består av å uttrykke seg muntlig og skriftlig. Fordelene ved denne typen spørreskjema anså jeg derfor som større enn ulemperne.

Skjemaet utformet jeg med en innledningsdel på noen få linjer som en presentasjon og tilnærming til undersøkelsen. Videre forsikringer om anonymitet og oppbevaring på forsvarlig måte. Spørsmål ble satt opp ordentlig og luftig på et ark, bevisst med forside og bakside heller enn på to ark. Det var et poeng for meg å sette en lav terskel for gjennomføring og levering av svar. Jeg anså hensynet til gjennomføring og levering med høy svarprosent som større, enn en stor og omfattende undersøkelse med risiko for lav respons. Spørsmålene var:

- Jeg er medlem av: (studiespes. team eller MK-team)
- Hva er teamets primære oppgaver/mål?
- Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du med teamorganiseringen på skole?
- Beskriv forholdet mellom team og skolens ledelse.

²⁴ Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

- Hvilket utbytte har du av teamsamarbeidet?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidsklime/kulturen i ditt team?

Spørreskjemaet er lagt ved som vedlegg 2.

I utvalget av informanter tok jeg utgangspunkt i listen over pedagogene ved skolen. Listen måtte ”vaskes” for lærere i permisjon og timelærere. Til slutt hadde jeg en liste med 45 navn som pr dato var faste (noen med lengre vikariater) teammedlemmer. Jeg nummererte navnene og lagde tilsvarende nummerlapper. Deretter ble 22 navn plukket tilfeldig ut. I løpet av 2 arbeidsdager var jeg i personlig kontakt med samtlige 22 lærere og fortalte et par setninger om oppgaven og ønsket om svar. Samme dag begynte svarskjemaene å komme tilbake og innen en uke hadde jeg fått inn 20 svar. Jobben med å bearbeide svarene begynte straks. Jeg lagde ett nytt skjema for hvert av spørsmålene i spørreskjemaet. Deretter samlet jeg svarene på spørsmål 1 fra hvert spørreskjema og samlet dem i en gruppe, og fortsatte tilsvarende med spørsmål 2, 3 osv. Så var jobben å se etter felles trekk, stikkord og hva som klart skilte seg ut.

3.5. Styrker og svakheter

Johannessen et al²⁵ viser til at det finnes både styrker og svakheter med de ulike metodene for å innhente informasjon. I intervjuet er det usikkerhet ved hvordan spørsmålene ble oppfattet og hvordan svarene ble tolket. Videre styres samtalen til en viss grad av hvilke spørsmål som blir stilt. Ytterpunktet utstrukturert intervju åpner for en uformell tone og man vil kunne fange opp emner og forhold som ellers ikke kommer frem gjennom forhåndslagde spørsmål. Gjennom strukturert intervju ”låser” man seg til temaer, men får derimot svar på kjerneområdet man undersøker. Spørsmålsformuleringen er også avhengig av forståelsen for problemstillingen. Som tidligere nevnt er jeg som intervjuer ikke en del av noen av gruppene og det kan være en svakhet i forhold til forståelsen av utfordringene rundt problemstillingen. Samtidig kan det være en fordel ved at jeg blir nøytral.

Ved innhenting av informasjon fra teammedlemmene stod valget mellom dybdeintervju og spørreskjema. Fordelen med spørreskjema er at man når ut til flere

²⁵ Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

og kan generalisere svarene i større grad fra utvalg til populasjon. I dette tilfellet var spørreskjema utformet uten svaralternativer, og det gir store svakheter i generalisering. Man har ingen garanti for at alle informantene forstår spørsmålene på samme måte siden det ikke blir gitt noen hint i form av svaralternativer. Man er også avhengig av, som Johannessen et. al²⁶ skriver, at informantene er flinke til å uttrykke seg skriftlig ellers kan man lett få klisjépregede svar. Svarene som samles inn er et uttrykk for meningene i forhold til forståelse av spørsmålet, men man kan ikke samtidig si at det som ikke blir kommentert ikke er relevant. Samtidig vil jeg si at når svarmulighetene er helt åpne, og flere velger å kommentere samme forhold uavhengig av hverandre, kan man til en viss grad påstå et funn om felles oppfatning. Valg av spørsmål og spørsmålsformulering vil alltid være en svakhet i forhold til det man ønsker å få svar på. I etterkant oppdager man gjerne at spørsmålet burde vært formulert på en annen måte eller at det skulle vært tilleggsspørsmål.

3.6. Oppsummering

For å belyse forskningsspørsmålet har jeg valgt å intervju rektor ved hjelp av et semi-strukturert intervju. Fordelen er at intervju åpner for dialog i forhold til faste svaralternativer og informasjon som jeg ellers ikke ville fått, kommer frem. Jeg valgte å bruke spørreskjema uten svaralternativer til teammedlemmene for å kunne få utfyllende tekstsvare. Jeg valgte altså å få svar fra flere personer innenfor noen få spørsmål, enn å hente informasjon fra noen få og gå i dybden. Muligheten for informative og reflekterte svar anså jeg som høy. I neste kapittel presenterer jeg innsamlet data.

²⁶ Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS

Kapittel 4: Datapresentasjon

I innledningskapittelet gjorde jeg rede for teamorganiseringens berettigelse blant pedagoger i videregående skole. I tråd med samfunnsutvikling blir lærernes oppgaver så komplekse at team kan være en hensiktsmessig måte å løse oppgavene på. Videre i kapittel 2 utdypet jeg begrepet team gjennom teorier og tidligere forskning. I oppgaven belyser jeg om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med team og teammedlemmenes erfaringer, og viste derfor i forrige kapittel hvilken fremgangsmåte jeg benyttet for å finne svar på forskningsspørsmålet. I dette kapitlet presenterer jeg data som ble samlet inn.

4.1. Innledning

Data ble samlet inn både gjennom intervju med rektor og spørreskjema fra teammedlemmer. Som beskrevet i kapittel 3 er dette en tilnærming som vil belyse forskningsspørsmålet både fra ledelsens side og de ansattes side. Etter å ha bearbeidet teksten kunne det se ut som noen trekk ble synlige. Jeg vil først presentere hovedtrekk og viktige elementer fra intervjuet med rektor. Videre kommer presentasjon av informasjonen i svarene på spørreskjema fra teammedlemmene.

4.2. Intervju med rektor

Presentasjon av intervjuet vil først handle om bakgrunnen for å danne team og hva intensjonen med teamene var. Deretter presenteres erfaringer sett fra ledelsens synspunkt og tilbakemeldinger på teamorganisering. Så kommer et avsnitt om ledelsens oppfølging av teamene. Til slutt presenteres rektors tanker om vegen videre. All informasjon er hentet fra intervju med rektor.

4.2.1. Bakgrunn og intensjon

Teamorganiseringen på studieforberedende utdanningsprogram startet som en prøveordning på vg1, samtidig med innføring av Kunnskapsløftet i videregående skole høsten 2006. Ledelsen så behovet for å organisere lærersamarbeidet spesielt rettet mot utfordringene innen IKT. Etter evaluering ble det innført fagteam i alle fag fra skoleåret 08/09. En av grunnene til at lærersamarbeidet fikk en formell struktur,

var ledelsens ønske om å sette av felles tid på timeplanen hvor lærerne med samme fag kan sette seg ned og snakke. En annen grunn til å formalisere samarbeidet, er at det kan bli tilfeldig hvilke relasjoner som oppstår i et kollegium, hvem som utveksler erfaringer og hvem som ikke gjør det. Å timeplanfeste samarbeid er derfor, i følge ledelsen, et viktig steg for å komme videre.

Det å få så god kvalitet på undervisningen som mulig, er noe av det viktigste som foregår i skolehverdagen. Skal en lærer greie kravene de blir stilt overfor, er de nødt til å samarbeide. Lærerne kan ikke klare alle oppgavene alene og vil slite seg ut dersom de ikke har et støtteapparat rundt seg. Behovet for samarbeid økte spesielt den dagen IKT ble så sentralt og elevene fikk egen bærbar PC. Det krever samarbeid og felles holdninger.

Midlene for å nå målet om å øke kvaliteten er blant annet å utveksle undervisningsopplegg, lage felles prøver, utarbeide felles vurderingskriterier og ta undervisning i eget spesialfelt i flere klasser. Endre egen måte å undervise på er også viktig. Man kan ikke fortsette undervisning slik man alltid har gjort, teamsamarbeid skal føre til endret adferd og man skal lære noe av det. Det er en forutsetning at alle er aktivt med og bidrar og det er ikke en mulighet å trekke seg ut av samarbeidet.

4.2.2. Erfaring og tilbakemelding

Etter det første året var det en evaluering på ordningen. I følge rektors syn kom det frem utelukkende positive kommentarer. Men, noen ga uttrykk for at det ble litt for mange team, noe som førte til en sammenslåing av teamene innen historie, norsk og matematikk. Teamorganiseringen er i ferd med å gli inn blant personalet og de er på rett veg. Det var litt motstand i begynnelsen og ordningen ble sett på som ekstra arbeid, men personalet ser nok etter hvert at dette er en vinn-vinn situasjon for alle parter. Ledelsen har en del indikatorer som ikke er like positive og de ser at de har en jobb å gjøre. Foreløpig er det nok helst i forberedelsene man utveksler undervisningsopplegg og lager felles prøver.

4.2.3. Oppfølging

Ledelsen kommuniserer målene og oppgavene til teamene gjennom møte mellom rektor og teamledere. Avdelingslederne har i tillegg en oppgave i å besøke teamene

mens de har møter. Dessuten er team et emne i medarbeidersamtalen mellom avdelingsleder og ansatt, slik at alle får uttalt seg om teamsamarbeid. Rektor mener teamlederne er innforstått med oppgavene de skal jobbe med, men skal få til et møte med teamlederne i løpet av våren. Det er ikke utarbeidet noe dokument eller styringsverktøy for teamarbeidet. Rektor mener lærerne er profesjonelle, kjenner læreplanene og vet hva jobben deres er. De bør derfor ha friheten til å utvikle teamarbeidet til beste for at elevene får en god undervisning og ser ingen grunn til detaljerte retningslinjer. Det er ikke utarbeidet noen måleindikatorer som måler om teamarbeidet gir økt kvalitet på undervisningen.

4.2.4. Vegen videre

Et middel for å øke kvaliteten er at man går inn i klassene til hverandre og underviser i det emnet man har høy kunnskap i. Én kan for eksempel undervise alle klassene i elektrisitet og som motytelse tar en annen proteinsyntesen. Dessuten kan man høre hverandre i undervisningssituasjonen og gi tilbakemeldinger. Mange er nok ikke bekvem med å ha en kollega som hører på undervisningen, så dette er antageligvis et mål som ligger fremover i tid, men der bør vi komme. Gjennom økt kvalitet får vi en bedre skole. En offentlig skole må jobbe for å bli bedre hele tiden. Dersom vi er dårlige til dette, kan vi få lagt ned klasser. Erfaring viser at dårlig søkning fører til at tilbud blir lagt ned.

Det ligger åpent for at lærere på studiespesialiserende skal kunne bytte emner, men skolen har ikke system for det enda. Det måtte være for eksempel å lage team rundt alle klassene som tok alle undervisningsoppgavene. Rektor kjenner ikke til noen skoler som har fått til dette innen studieforberedende utdanningsprogram.

4.3. Spørreskjema fra teammedlemmer

I dette avsnittet kommer en gjengivelse av de svarene som teammedlemmene leverte tilbake. Alle svarte på alle spørsmålene. De aller fleste svarte utfyllende og detaljert, mens noen få besvarte ett par spørsmål med enkel kommentar. I spørreskjemaene var det ikke faste svaralternativer, så hver enkelt var fri til å svare det man ønsket.

Hva er teamets primære oppgaver/mål?

Et stikkord som ble brukt i 12 av 20 besvarelser var ordet samarbeid og hva samarbeidet skal rettes mot. Eksempler på slike kommentarer var ”faglig samarbeid om mål og metoder” og ”legge til rette for faglig utveksling og samarbeid om terminplaner, arbeidsmetoder og vurdering”. I tillegg til å bruke ordet samarbeid direkte, svarte noen mer i retningen av å dele erfaringer og hjelpe hverandre. For eksempel ”utveksle erfaringer” og ”hjelpe hverandre med emner som noen er gode på”. Videre ble oppgaver som å sikre lik vurdering og evaluering nevnt. 9 svarskjema inneholdt kommentarer med ordene vurdering og/eller evaluering. Svar som for eksempel ”forsøke å sikre lik vurdering” og ”felles prøver og evaluering”. I tillegg svarte flere med andre formuleringer, men som må sies å bety det samme: ”samordning av undervisning” og ”koordinering av prøver”. Noen få svarer at teamet er et ”meningsutvekslingsforum” hvor man kan ”diskutere faglige og pedagogiske problem”.

I svarene skilte mange mellom utvikling av pedagogene selv og aktiviteten som rettes mot elevene. I de fleste besvarelsene ble aktiviteten mot elevene nevnt som teamets primære oppgave/mål. Det kan se ut som om samarbeidet dreier seg mest om planlegging av undervisning og felles vurderingskriterier for elevene. Gjennomføring av undervisning blir ikke nevnt som noe tema for samarbeid. Generelt kan svarene oppsummeres ved å referere til følgende kommentar: ”målet er å drive mest mulig likt og rettferdig for elevene”.

Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du med teamorganiseringen på skole?

Under dette spørsmålet hadde samtlige besvart med å nevne både fordeler og ulemper.

Fordeler: Fordelene gjelder både lærerens egen utvikling i tillegg til oppgavene som rettes mot elevene. En oppsummering av slike kommentarer kan illustreres gjennom for eksempel ”bidrar til faglig utvikling og fornying”, ”mer bevisst på utfordringene i faget” og ”hjelp, støtte, inspirasjon, utveksling av idéer”. Fordelene ved team rettet mot aktiviteten mot elevene ble kommentert med ”en måte og kvalitetssikre undervisning og vurdering” og ”felles holdninger og felles praksis”. Tidsaspektet ble nevnt i noen få tilfeller som fordel: ”lærere får tid til å samarbeide med hverandre ...

” og ”alle teammedlemmene har undervisningsfri samtidig”. Fordeler med teamorganisering som sosial faktor ble nevnt med én kommentar.

Ulemper: Blant svarene som kom frem under ulemper ved team, handlet mange svar om tidsbruk. I 12 av 20 svar ble ordet tid nevnt i en eller annen form. I tillegg ble det kommentert at jo flere team man er medlem av, jo større blir ulempen med tidsfaktoren. Illustrerende kommentarer var ”alt for mye tid blir investert i forhold til avkastning”, ”kan ta tid fra andre (undervisnings) oppgaver”, ”ulemper er at det for noen faglærere kan bli så mange team at tiden som skal brukes blir altfor liten” og ”kan oppleves som bortkastet tid hvis det ikke er klare planer og definerte mål med møtene”. 4 svarskjema kommenterte minimale ulemper eller at de ikke så noen ulemper.

I hovedsak dreide svarene seg om at man får mulighet til erfaringsdeling og man kan kvalitetssikre undervisning og evaluering. Videre oppleves tidsbruken som en stor ulempe, at teamarbeid tar mye tid, spesielt hvis man er medlem av mange team og hvis møtene ikke er effektive. Tid kan tolkes som tid i forhold til timer og minutter, men også effektivitet. Spørsmål og svar gir ikke mulighet til å tolke forskjellen her.

Beskriv forholdet mellom team og skolens ledelse

Under dette spørsmålet ble frihet, selvstendighet og uavhengighet ble kommentert i 13 av 20 svar. Kommentarer som ”teamet er helt fritt i forhold til skolens ledelse”, ”lite kontakt, teamene jobber selvstendig”, ”teamet fungerer uavhengig av skolens ledelse” og ”teamet står ganske fritt til å velge tema en skal ta opp. Dette er en stor fordel, for da kan en til enhver tid ta tak i aktuelle eller pressende problemstillinger” illustrerer dette. Videre var det noen som kommenterte friheten mer negativt som ”lite kontroll og oppfølging av teamets arbeid”, ”det eksisterer vel ikke noe forhold her?!” og ” ... involverer seg ikke i arbeidet”. Det var 6 av 20 svar som kommenterte forholdet mellom team og ledelse som greit, uten å utdype det mer. Som for eksempel med ”fungerer greit”, ”bra” og ”greit nok”.

Det kan se ut som om de aller fleste beskriver forholdet mellom team og ledelse som fritt og selvstendig uten særlig innblanding fra ledelsen. Det kan også se ut som om i noen tilfeller oppleves dette som negativt.

Hvilket utbytte har du av teamsamarbeidet?

Svarene på dette spørsmålet viser i hovedsak til positiv egenutvikling. Mange svarer at de har stort faglig utbytte med hensyn til gode innspill, idéer, egenrefleksjon og innfallsvinkler. I tillegg mener mange at de har stort utbytte i forhold til undervisningsopplegg og utarbeidelse av prøver og svarte med for eksempel ”har stort faglig utbytte av teamsamarbeidet, spesielt ved større prøver og planlegging”, ”godt utbytte, spesielt i fag det er lenge siden jeg underviste i” og ”vi utnytter hverandres kompetanse, det gjør også at jeg slipper å sette meg inn i nye ting da jeg kan bruke teamet”. Videre svarer noen få at de har lite utbytte av teamorganiseringen: ”minimalt i forhold til investert tid” og ”får sosialt samvær i påtvunget form”.

I det store og hele kan det se ut som om de fleste har godt utbytte av teamarbeidet. De fleste nevner det faglige utbyttet hvor de kan utveksle erfaringer, få idéer og effektivisere undervisningen. Samtidig er det noen få som svarer at de i liten grad har utbytte av teamet.

Hvordan vil du beskrive samarbeidsklima/kulturen i ditt team?

Veldig mange beskriver samarbeidsklima i teamet som positivt, bra eller svært godt. 16 av 20 svar var i denne retningen. Noen av svarene var: ”vi har et fint samarbeidsklima og jobber bra sammen”, ”bra! God, åpen dialog” og ”samarbeidsklima er svært godt”.

Andre meninger om samarbeidsklima i teamet er ”samarbeid er ikke satt i system, men kan oppstå mer sporadisk/ad hoc-aktig”, ”det er lite konkret faglig samarbeid”. Videre kom det frem noen svar som går i retning av at teammedlemmene velger egne undervisningsløsninger til tross for teamsamarbeidet: ”teamleder er pådriver for samarbeid om årsplan, vurderinger og delvis undervisningsopplegg. Teammedlemmene følger i varierende grad opp” og ”det er i stor grad rom for å ”følge sitt eget løp”, selv om alle til en viss grad er innstilt på å samarbeide”.

Stort sett er det en positiv beskrivelse, det kan se ut som om teammedlemmene er positive og mener de har et godt samarbeidsklima. Det kan også se ut som om noen velger sitt eget løp til tross for teamets løsning. Et mindretall er ikke så positive.

4.4. Oppsummering

Rektor viser til at hensikten med teamorganisering er å øke kvaliteten på undervisningen. Dette skal gjøres gjennom å utarbeide felles vurderingskriterier, utveksle undervisningsopplegg, lage felles prøver og ta undervisning i eget spesialfelt i flere klasser. Han mener at mål og midler er kommunisert til teamene via teamleder. Videre ser han ingen grunn til å utarbeide noe detaljert styringsverktøy for teamene; lærerne er profesjonelle, kjenner læreplanene og vet hva jobben deres er. Slik ledelsen ser det, fungerer teamene bra og det er en felles oppfatning om vinn-vinn situasjon. Teamene samarbeider i planleggingsfasen, men ikke i undervisningssituasjonen.

Teammedlemmene svarer ganske likt hvilke oppgaver teamet har. Oppgaven er å samarbeide om undervisningsopplegg og felles vurderingskriterier samt å utvikle egen kompetanse. Videre nevnes mange av de samme oppgavene som fordeler ved teamorganiseringen. Det som blir nevnt som den store ulempen er tidsbruken hvor flere kommenterer at team tar mye tid. Frihet, uavhengighet og selvstendighet er gjennomgående stikkord i beskrivelse av forholdet mellom team og ledelse. I noen få tilfeller kan det se ut som om denne friheten oppfattes som negativ. Stort sett kan det se ut som om teammedlemmene opplever både utbytte av teamsamarbeidet og samarbeidsklima som noe positivt, men det er noen negative kommentarer innimellom i forhold til teamorganisering, friheten, utbyttet og samarbeidet.

Kapittel 5: Drøfting

Til nå har jeg i kapittel 1 gjort rede for hvorfor teamorganisering i skolen kan være hensiktsmessig. Videre har jeg vist til teori om team samt fordeler og utfordringer. For å belyse forskningsspørsmålet om det er samsvar mellom ledelsens intensjon med teamorganisering og teammedlemmenes erfaring, har jeg drøftet metode for datainnsamling i kapittel 3. I forrige kapittel presenterte jeg data som ble samlet inn og i dette kapittelet vil jeg drøfte funnene i innsamlede data. I neste kapittel viser jeg til konklusjon.

5.1. Team eller ikke team?

For 4-5 år siden ble det innført fagteam ved Vardafjell videregående skole. Dette er i tråd med det Jacobsen og Thorsvik²⁷ skriver om utviklingen i norske bedrifter hvor det er blitt mer og mer vanlig å ta i bruk team som oppgaveløsende arbeidsform. En av fordelene med teamarbeid, i følge Jacobsen og Thorsvik²⁷, er når oppgavene som skal løses er kompliserte og hvor enkeltpersoner ikke kan klare å løse dem på en tilfredsstillende måte alene. Rektor ser derfor behovet for å sette sammen lærere innenfor samme fagfelt, men med ulik spisskompetanse, og man vil kunne oppnå team som yter bedre enn hver og en til sammen, som Endre Sjøvold²⁸ beskriver. Målet til teamene, øke kvaliteten på undervisningen, skal i følge rektor nås blant annet gjennom samarbeid, erfaringsdeling og felles vurderingskriterier. Målet er formulert vidt og har ikke noen fasitløsning. Rektor sier at på sikt bør teamene også løse undervisningsoppgaver med hver enkelts spisskompetanse. Komplementære ferdigheter vil da bli utnyttet i hvert fagteam også i undervisningen.

Det kan se ut som om noen følger egne/personlige opplegg til tross for teamets avgjørelser. De tre definisjonen på team inneholder samhandling og felles ansvar for resultater. I noen team kan det se ut som om følelsen av teamtilknytning ikke er optimal. Noen teammedlemmer velger å følge eget opplegg fremfor teamets løsning.

²⁷ Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmstad & Bjørke AS

²⁸ Sjøvold, Endre (2006): *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget, Oslo

Jeg vil være forsiktige med å definere skolens løsning på samarbeid som team. Som Katzenbach og Smith²⁹ sier, brukes team i mange sammenhenger hvor en mer passende beskrivelse kan være arbeidsgruppe uten videre felles forpliktende ansvar for teamet resultat. Christensen et al³⁰ viser også at team som problemløsende arbeidsform implementeres i stadig større grad også i offentlig sektor, noen ganger for å fremstå med et moderne preg. Funn i denne oppgaven tyder på at samarbeidsformen i noen team kanskje pr definisjon ligger nærmere arbeidsgruppe enn team.

5.2. Fordeler

Jeg finner mange likhetstrekk mellom ledelsens intensjon og fordelene som blir beskrevet i teorien. Teammedlemmene svarer i hovedtrekk de samme oppgavene som rektor sier og uttrykker stort sett også disse oppgavene som fordeler med å jobbe i team. Så det skulle antageligvis tilsi at flere er positive til teamarbeid og ser fordeler med å jobbe sammen om oppgavene. Det som ikke undersøkes er hva teammedlemmene mener om formelt og uformelt samarbeidet. Det var noen kommentarer om at lærerne samarbeider uansett. Men rektor mener det da kan bli tilfeldig hvilke relasjoner som oppstår, hvem som er med og hvem som faller utenfor.

5.3. utfordringer

Noen av utfordringene med teamorganisering er, i følge Paul Levy³¹, ledelsens kontakt med teamene og utvikling av indikatorer for måloppnåelse. I følge rektor har avdelingslederne en oppgave i å besøke teamene når de har møter. I tillegg har rektor møte med teamlederne. Han sier også at det ikke er utviklet noen indikatorer for å identifisere grad av måloppnåelse, i tråd med det ene av momentene for ledelsens utfordringer i forbindelse med teamorganisering. Men, teamsamarbeid er tema på medarbeidersamtalene, så signaler fra hvert enkelt teammedlem vil til en viss grad bli fanget opp også der.

Tidsforbruk er et moment som viser hvorfor noen viser motstand mot team²⁸.

Resultatene fra undersøkelsen viser tydelige funn som uttrykker nettopp det. Den

²⁹ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

³⁰ Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo.

³¹ Levy, Paul (2001): *The Nut Island Effect: When Good Teams Og Wrong*, Harvard Business Review, March 2001

måten å samarbeide på oppleves av mange som forbruk av og bortkastet tid, i tråd med teorien. Videre sier ikke resultatene noe om individualister i forhold til motstand mot gruppearbeid som arbeidsform³².

Det som teammedlemmene uttrykker som en altoverskyggende ulempe er altså tidsbruken. Flere mener at teamarbeid tar altfor mye tid. Et forhold som ikke blir undersøkt i oppgaven, er teamenes ytelse og tid i form av effektivitet. Rektor sier videre at teamene jobber uten noe styringsverktøy eller retningslinjer på grunn av at de ansees for å ha høy kompetanse og vet hva jobben deres er. Teammedlemmene bekrefter denne friheten i svarene. Det kan se ut som de aller fleste oppfatter friheten som noe positivt og at de får jobbe selvstendig. Det som ikke kommer frem i undersøkelsen er om teamenes frihet kan sammenlignes med selvledelse. Begrepet selvledelse i team innbefatter også andre forhold som for eksempel flatere organisasjonsstruktur og reell overføring av beslutningsmyndighet. Videre at teamet ledes til selvledelse.

5.4. Handlefrihet og selvledelse

Parallelt med utviklingen av team i norsk arbeidsliv, følger også en endring i organisasjonsform fra en tradisjonell hierarkisk form til en flatere struktur. Det skal i følge teorien gi medarbeiderne større handlefrihet og innflytelse. Denne formen for selvledelse er hensiktsmessig når kunnskapsnivået til ansatte er høyt og oppgavene er av en slik art at ingen leder kan sitte på toppen og ”vite best”. Rektor forteller i intervjuet at han mener lærerne er profesjonelle, kjenner læreplanene og vet hva jobben deres er og ser derfor ingen grunn til detaljerte retningslinjer. Her gir rektor uttrykk for å gi lærerne handlefrihet til å utvikle teamarbeidet til beste for elevene. I følge teorien kan det være en utfordring for ledelsen å delegere reell handlefrihet fordi det innebærer følelsen av å miste noe av kontrollen. Dette aspektet forteller denne oppgaven ingenting om. Teammedlemmene ble spurt om forholdet mellom team og ledelsen. Det tyder på at det er stor enighet om friheten og at de jobber selvstendig. De fleste gir uttrykk for friheten som en fordel, mens noen uttrykte friheten negativt. Det kan se ut som om den friheten som er gitt teamene ikke i alle tilfeller blir oppfattet som positiv. Det er mulig at friheten, for noen, ikke er kommunisert sammen

³² Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

med mål og muligheter, men tolkes som ledelsens fravær og manglende interesse. En annen mulighet er at noen personer jobber best med tette rammer og klart definerte oppgaver og mål og ser på for stor frihet som en ulempe.

Innad i teamene kan det stort sett se ut til å være en positiv og konstruktiv holdning til samarbeid. Samtidig er det en del kommentarer i svarene som er negative. Det tyder på at det finnes enkelte negative forhold i teamene. Dette kan ledelsen med fordel kartlegge videre, slik at man får utnyttet kunnskapen og kapasiteten til de ansatte optimalt.

Teorien viser til teamorganisering for å øke kompetanse, heve andre og samarbeide mot felles mål, hvor teamarbeidet er basert på tillit. På spørsmål om å beskrive samarbeidsklime eller kulturen i teamet, gir de fleste teammedlemmene en positiv beskrivelse. Det kan se ut som om teammedlemmene opplever et godt samarbeidsklime og jobber åpent og godt sammen.

5.5. En vurdering

Offentlig sektor er i endring, og et resultat av det er at mange offentlige bedrifter etter hvert blir selvstendige økonomiske enheter som blir målt og må skape resultater. I søken etter gode løsninger ser vi blant annet en overføring av teamtankegangen fra privat til offentlig sektor³³. I dagligtale kan vi høre at ”vi vant fordi vi spilte som et team”. Vi hører aldri at ”vi tapte fordi vi spilte som et team”³⁴. Ordet team er forbundet med å lykkes. En overføring av oppskrifter som team gir et moderne preg og betegner ønsket om å lykkes og finne gode løsninger. Team er pr definisjon en sammensatt innsats fra ledelse og teammedlemmer og gir ikke automatisk gode resultater. Man øker sjansen for at team gir gode resultater dersom innholdet er mer omfattende enn for eksempel en ren arbeidsgruppe. En kunnskapsbedrifts viktigste ressurs er menneskene. Formelt samarbeid kan være løsningen for å skape gode resultater, men team blir ikke en optimal samarbeidsform før man skiller mellom den hverdagslige formen for team og begrepet team.

³³ Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo

³⁴ Hjertø, K. (2006). Teamarbeid. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kapittel 6: Konklusjon

6.1. Konklusjon

Som svar på delspørsmålene til problemstillingen vil jeg si at:

1. Ledelsen har en klar intensjon med teamorganiseringen.
2. Teammedlemmene har stort sett samme oppfatning, slik jeg kan se ut fra svarene.
3. Ledelsen har til en viss grad oppfølging av teamene gjennom avdelingsleders deltagelse på teammøter og gjennom medarbeidersamtaler. Ledelsen har ingen systemer for å fange opp i hvilken grad teamene oppnår målene.
4. Teammedlemmene har stort sett godt utbytte av teamsamarbeid og føler et positivt og godt samarbeidsklima.

Til slutt, ut i fra intervjuet med rektor og på bakgrunn av de spørsmålene teammedlemmene har svart på, og med forbehold av noen negative forhold, *kan det se ut som om det er godt samsvar mellom ledelsens intensjon og teammedlemmenes erfaringer med teamorganisering på Vardafjell videregående skole.*

6.2. Satt i perspektiv

Denne oppgaven er basert på intervju og spørreundersøkelse. Et empirisk studie gir svar på noen spørsmål, men reiser samtidig nye spørsmål. Forhold som er kommet frem kan være grunnlag for en større og mer omfattende studie av andre sider med skolens organisering. Som for eksempel kartlegge hvordan teamene fungerer i oppgaveløsning, kommunikasjon i teamene og til ledelsen, grad av måloppnåelse, motivasjon, hvordan belønningsfaktorer kan påvirke kvaliteten i arbeidet osv. I tillegg har oppgaven gitt en indikasjon på at teammedlemmene i mange tilfeller er fornøyd, men samtidig finnes det noe negativt som kanskje kan hindre optimale resultater. Andre offentlige videregående skoler står nok også overfor de samme utfordringene i forhold til innføring av Kunnskapsløftet og teamorganisering vil antageligvis også være aktuelt for dem. I teorien finner vi elementer som gjør at teamarbeid skulle være et godt redskap til å løse en del av lærernes utfordringer. Selv om denne studien handler om en konkret skole, vil jeg tro at flere av forholdene som ble belyst, også vil være aktuelle på andre videregående skoler.

Vedlegg 1

Intervju

Hvor lenge har samarbeidet vært organisert som team?

- er dette et nytt fenomen eller en form som har eksistert lenge bare under annet navn
- har innholdet forandret seg over tid?

Hvor godt fornøyd er ledelsen med dagens teamorganisering?

- hva er den generelle oppfatningen, blir team diskutert/vurdert i ledergruppen

Hvor fornøyd tror du de ansatte er med å jobbe i team?

- har ledelsen noen oppfatning av stemningen, kommer det tilbakemeldinger og evt i hvilken form

Hvor viktig er det pedagogiske samarbeidet i skolehverdagen?

- hvor stor plass tar dette i det store bildet

Teamarbeid - organisering

Hva er intensjonen med team?

- hvorfor ønsker ledelsen at pedagogene skal jobbe i team

På hvilken måte skal (svarene) nås gjennom teamsamarbeid?

Hva ønsker ledelsen at teammedlemmene skal bidra med?

Er det utarbeidet noe verktøy/føringer for hva teamene skal jobbe med og hvordan de skal jobbe?

- eventuelle fordeler eller ulemper med om det finnes eller ikke
- på hvilken måte formidles intensjonen

Finnes det indikatorer som sier noe om intensjonen oppfylles?

- jobber teamene selvstendig slik at de finner form og mål selv?

Finnes det fordeler og ulemper med samarbeidsformen?

Er det andre måter å fremme dekkultur på enn team?

- kan det pedagogiske samarbeidet oppnås på andre måter,
- trenger samarbeidet holdes innenfor strukturerte rammer?

Motivasjon - ansatte

Hvor motivert tror du de ansatte er for dagens teamsamarbeid?

- er det viktig at alle er med og bidrar

Finnes det tiltak på skolen for å øke motivasjonen?

- belønning, (individuelle, teamnivå), frihet, fokus på oppgave, klare mål, innsats-resultat, behov

Læring - ansatte

Hva kan skolen oppnå gjennom å sette læring/erfaringsdeling i system?

- individuell læring, skolen som helhet

På hvilken måte er (svarene på spørsmålene) viktige kriterier for skolen?

Kjennetegn på team er blant annet:

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| - komplementære ferdigheter | - forpliktet til et felles formål | - evne til å lytte |
| - fokus på gruppeprosesser | - enstemmighet | - samarbeid |
| - gjensidig avhengighet | - tillit | - konflikthåndtering |

I hvor stor grad mener du teamene oppfyller kriteriene?

Vedlegg 2

Spørreskjema – teammedlemmer

I min bachelor-oppgave skriver jeg om team, en del av skolen som lærende organisasjon. Alle ansatte i pedagogiske stillinger på skolen, er medlemmer av fagteam. Derfor, som en av tilfeldig utvalgte blant ansatte (utenom ledelsen), håper jeg du tar deg tid til å svare på spørsmålene nedenfor utfra realiteten i ditt team. Er du medlem av flere team, velger du det teamet som påvirker hoveddelen av undervisningen din.

Første spørsmål er avkrysning, videre besvares spørsmålene med tekstsvar. Svarene kan gjerne skrives rett på arket eller elektronisk og utskriften stiftes på spørreskjemaet.

Anonymitet blir ivaretatt og svarene vil bli makulert etter at de er analysert og oppgaven er ferdigskrevet.

Svarene kan leveres direkte til meg, legges på pulten min eller i posthyllen min.

Tusen takk for hjelpen.

Jeg er medlem av: Studiespes. team MK team

Hva er teamets primære oppgaver/mål?

Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du med teamorganiseringen på skolen?

Beskriv forholdet mellom team og ledelse.

Hvilket utbytte har du av teamsamarbeidet?

Hvordan vil du beskrive samarbeidsklima/kulturen i ditt team?

Litteraturliste

- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget, Oslo
- Hjertø, K. (2006). Teamarbeid. I: B. Kuvaas (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Holter, A. S. (red) (u.å.) <http://www.regjeringen.no> Kultur for læring st. meld. nr 30 (2003-2004) kapittel 3
- Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode* Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Katzenbach, Jon. R. & Smith, Douglas K. (2001): *The Discipline of Teams – A mindbook-workbook for delivering small group performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Levy, Paul (2001): *The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong*, Harvard Business Review, March 2001
- Opplæringsloven (1998): *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa*
- Sjøvold, Endre (2006): *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper*; Universitetsforlaget, Oslo
- Utdanningsdirektoratet (u. å.) *Prinsipp for opplæringa i Kunnskapsløftet*. Hentet 24. april 2010 fra <http://www.udir.no/Artikler/Lareplaner/Prinsipp-for-opplaringa-i-Kunnskapsloftet/>
- Virksomhetsplan 2009/2010 for Vardafjell videregående skole, Rogaland fylkeskommune