



Kompetence- udvikling, teamsamarbejde og inklusion

Kollegial vejledning, sparring og supervision er vejen, når organisationer skal implementere ny viden i praksis, viser forsknings- og udviklingsprojekt. Ledelsen har en væsentlig rolle i at opbygge systematiske rammer, som fremmer lokal forankring af den nye viden.

”Hvordan får jeg min nye viden omsat til handling?”

”Hvordan deler jeg min nye viden med mine kollegaer?”

”Hvordan samarbejder jeg med dem om min nye viden, så det i sidste ende kommer børnene til gode?”

Spørgsmålene blev stillet af en deltager i et forsknings- og udviklingsprojekt under Undervisningsministeriet, som i 2014 satte fokus på kompetenceudvikling og teamsamarbejds rolle i inklusionsarbejdet. Projektet er gennemført i to kommuner i samarbejde med to skoler og tre dagtilbud.

Projektdeltagerens spørgsmål er udtryk for det fokus der, ikke kun i praksis men også i forskningen, er på, at kompetenceudvikling, viden og samarbejde må tænkes ind i en lokalt forankret kontekst, for at inklusionsindsatser kan lykkes i praksis. I flere kommuner efterspørges praksisnær kompetenceudvikling og redskaber til at få viden om inkluderende praksis i spil mellem de professionelle, mens der i forskningen bliver peget på, at effekten af praksisnær kompetenceudvikling og videndeling afhænger af kvaliteten af samarbejdet mellem de professionelle.

Projektets resultater og pointer

Projektet viser overordnet set, at udvikling af fælles begreber, viden og praksisformer er forbundet med en række udfordringer, der både kan lokaliseres internt og eksternt i et teamsamarbejde. Den nye viden skal omsættes og forankres i en lokal praksiskontekst, så den giver mening for dem, der udgør praksiskonteksten. Det forudsætter en systematiseret og struktureret me-

ningsbærende ramme for en fællesinstitutionel tilgang til videndeling og kompetenceudvikling. Projektet viser, at en af måderne at udvikle et teams kompetencer og viden på er ved at inddrage kollegial vejledning, sparring, supervision og lignende teamstøttende processer.

- Projektet dokumenterer, at kompetenceudvikling, videndeling og samarbejde mellem de professionelle er afgørende for, at lokalt forankrede inklusionsindsatser kan lykkes.
- Projektet dokumenterer, at både udfordringer og nødvendige strategier i forhold til at optimere kompetenceudvikling og teamsamarbejde overvejende er identiske blandt de professionelle i henholdsvis dagtilbud og skole.
- Projektet bekræfter, at en væsentlig forudsætning for, at inkluderende strategier kan omsættes og blive bæredygtige i praksis, er, at de professionelle i deres relationer til hinanden trives og er inkluderende overfor hinanden.
- Projektet understreger betydningen af, at løbende, systematiseret og målrettet udvikling af viden og kompetencer prioriteres af både ledere og medarbejdere og tænkes ind i såvel organiseringen af hverdagen som i de professionelle faglighed, samarbejde og daglige udførelse af deres arbejde.
- Projektet viser betydningen af, at dagtilbud og skoler får tilknyttet eksterne ressourcepersoner. Eksterne ressourcepersoner kan være konsulenter med særligt organisatorisk blik eller personer med særlig viden på et fagligt felt. De eksterne ressourcepersoner kan sparre og udfordre med et anderledes perspektiv og et ”blik udefra”.

Organisering

Projektet viser, at når de professionelle arbejder med inklusion, så er det en forudsætning for succes, at



” Selvom projektdeltagerne navigerer efter kommunale målsætninger for inklusion, er der hos de enkelte projektdeltagere behov for planer, mål og modeller for, hvordan der kan arbejdes med de lokale inklusionsudfordringer og dilemmaer. ”

samarbejdet er baseret på professionelle relationer, der stimulerer til faglige fordybelse og refleksion over det daglige arbejde med børnene. I formelle samarbejdssammenhænge er det tilsyneladende vigtigt, at der er klare og tydelige aftaler for opgavefordeling og ansvar. Det gælder både internt i teamene, på tværs af teamene og i forhold til ledelsen. Desuden er det vigtigt, at de professionelle trives i deres samarbejde og indgår i mere uformelle teamaktiviteter.

Samtlige projektdeltagere har fokus på den praksisnære kompetenceudvikling. Opmærksomheden på det praksisnære giver sig udslag i, at selvom projektdeltagerne navigerer efter kommunale målsætninger for inklusion, er der hos de enkelte projektdeltagere behov for planer, mål og modeller for, hvordan der kan arbejdes med de lokale inklusionsudfordringer og dilemmaer. Kompetenceudvikling bliver således forsøgt knyttet an til de lokale udfordringer men også til de specifikke ressourcer, der er til stede og rådighed i de enkelte team.

I den sammenhæng er det tydeligt, at lederniveauet og kvaliteten af lederskabet har stor betydning for netop kvaliteten af kompetenceudvikling og teamsamarbejde. Der er således en række gode eksempler på, hvordan motivation og engagement sikres hos medarbejderne gennem ledelsens uddelegering og fordeling af opgaver og ansvar, der i tilknytning til klare udmeldinger om forventninger til alle medarbejdere, har betydning for arbejdet med inklusion.

FYSISKE RAMMER

Det er en vigtig iagttagelse i projektet, at umiddelbart mindre betydningsfulde forhold som fysiske og organisatoriske rammer faktisk har stor betydning for, om

kompetencer og viden bliver delt og udviklet i de forskellige team i de enkelte dagtilbud eller skoler.

De fysiske rammer vedrører for eksempel mulighederne for at have tilfredsstillende lokaler og faciliteter at gennemføre faglige samtaler, sparring samt fælles og individuelt planlægningsarbejde med kollegaer i. Projektet viser, at når medarbejderne oplever, at de fysiske rammer er optimale for deres samarbejde, bliver lysten til dels at dele viden med kollegaer dels at fokusere på intern kompetenceudvikling øget.

ORGANISATORISKE RAMMER

De organisatoriske rammer vedrører den formelle og administrative organisering i dagtilbuddet eller skolen som for eksempel opdeling i stue, afdeling, fagområder mv. Projektet viser, at de formelle og administrative forhold, som det enkelte dagtilbud eller skole er bygget op omkring, og som dels er rammesat på et kommunalt forvaltningsniveau, dels er rammesat af dagtilbuddet eller skolen selv, kan være direkte hæmmende for udvikling af en viden, der er meningsgivende for de enkelte medarbejdere og ledelse i forhold til at udvikle etableret praksis.

Projektet viser desuden, at uklare eller manglende interne fællesorganisatoriske rammer for samarbejde internt og på tværs af team kan medføre, at de forskellige team, skaber hver deres særlige ramme for samarbejde. Det betyder, at de enkelte team kan have samarbejdsstrukturer og formål, der kan være forskellige fra, eller i direkte modstrid med samarbejdsstrukturer og formål i andre team i dagtilbuddet eller skolen. I projektet er der eksempler på, hvordan et team fokuserer på et samarbejde, der er målrettet daglige, praktiske løsninger i deres hverdag med hinanden, børnene og forældrene, mens et andet team er mere optaget af, at samarbejdet er centreret om pædagogiske overvejelser over og samtaler om deres professionspraksis.

Tilsvarende viser projektet, at forskellige interne samarbejdskonstruktioner i de enkelte team er en barriere. Det kan være svært at få eksempelvis ny viden og kompetencer forankret i en fælles institutionel praksis, fordi de forskellige samarbejdskonstruktioner, der eksisterer side om side, kan have et forskelligt og endda modstridigende afsæt i at fortolke, forankre og omsætte denne nye viden i praksis.



“ De professionelle oplever børn forskelligt i forskellige sammenhænge. De forskellige oplevelser åbner for ny viden om børnene, nye handlemuligheder for de professionelle og dermed nye deltagelsesbaner og muligheder for børnene. ”

Akut problemløsning fremfor sparring

En gruppe af deltagere i projektet udtrykker, at de, på trods af, at de er vejledere og udgør en del af et inklusionsteam, primært har været akutte problemløbere for kollegaer. Det betyder, at inklusionsvejledernes arbejde ofte har været rettet mod praktisk problemløsning fremfor sparring og vejledning af kollegaer om, hvordan kollegaerne selv kan håndtere inklusionsdilemmaer og udfordringer. Dermed bliver det svært at få sat den viden og de vejledningskompetencer, der er i inklusionsteamet i spil hos både kollegaer og ledelse.

Ledelsesmæssig opbakning, administrativ support og organisering spiller her en central rolle. Samtidig oplevede vejlederteamet og kollegaer i projektet, at en tydelig struktur og kontinuerlig systematik i sparings- og vejledningssamtaler muliggjorde og skabte et fundament for praksisnær udvikling af viden og kompetencer.

Løbende refleksion i vejlederteams over vejlederpraksis

Projektet peger samtidig på, at de optimale betingelser for udvikling og udfyldelse af systematiske rammer opstår, når vejlederteamet løbende har mulighed for at mødes til teoretisk og faglig sparring og refleksion om sin egen sparings- og vejledningspraksis. Dermed forankres videndeling og kompetenceudvikling på to niveauer, der spiller sammen. Det ene niveau er et internt vejlederniveau, hvor vejlederne mødes til sparring med andre vejledere. Det andet niveau er vejledernes konkrete og lokale sparring og vejledning af kollegaer.

Især ledere og medarbejdere med vejlederfunktioner efterspørger desuden eksternt støtte, hvor eksempelvis kommunale konsulenter eller andre aktører tilknyttes institutionen for at sikre, at igangsat videns- og kompetenceudvikling medvirker til at kvalificere praksis. Derudover er der et tydeligt behov for tilbud om kursus- og efteruddannelsesforløb.

Lokalt forankrede modeller for intern videndeling og kompetenceudvikling

Samtlige deltagere havde fokus på at skabe meningsfyldte rum til refleksion i de enkelte team for derigennem at skabe grobund for udvikling af viden og kompetencer i forhold til kvalificering og udvikling af praksis. Nogle havde mest fokus på at skabe rammer og systematik for reflekterende samtaler og supervision, andre på at udvikle ens skabeloner og arbejdsprocesser på tværs af teamene.

I et konkret eksempel fra projektet, hvor refleksion blev sat i centrum, arbejdede samtlige team i et dagtilbud med praksisfortællinger i tilknytning til læsegrupper arbejde med videndeling af fagpædagogisk litteratur. Et vigtigt redskab i dette arbejde blev dokumentation i logbøger.

Fælles værdier og børnesyn

Projektet viste, at udvikling og forankring af viden, kompetencer og samarbejde omkring fællesskabets og inklusionens udfordringer forudsætter, at der er et fælles værdi- og børnesyn, et fælles erfaringsgrundlag og et fælles sprog for udvikling af fælles viden blandt medarbejdere og ledere.

I et inklusionsperspektiv er dette vigtigt, fordi de professionelle oplever børn forskelligt i forskellige sammenhænge. De forskellige oplevelser åbner for ny viden om børnene, nye handlemuligheder for de professionelle og dermed nye deltagelsesbaner og muligheder for børnene. At acceptere differentierede og forskellige syn på børnene, på baggrund af et fælles-institutionelt sprog og værdigrundlag, muliggør udvikling af fælles viden som udgangspunkt for udvikling af praksis. Det er i den forbindelse en vigtig iagttagelse i projektet, at de bedste betingelser for udvikling af fælles værdier i et institutionelt helhedsperspektiv er, når ledelsen på den enkelte daginstitution eller skole



“ Vis respekt for hinandens faglighed - og forståelse for fordelene af, af der i et samarbejde er kolleger med andre og forskellige faglige og relationelle kompetencer ”

er synlig gennem konstruktiv ledelse, deltagelse, involvering og ansvar.

Guidelines

Projektet peger på en række konkrete aktiviteter i et teams samarbejdsprocesser, der er med til at skabe en samarbejdskultur, der virker befordrende på systematisk udvikling af viden, videndeling og kompetenceudvikling i et inklusionsperspektiv.

- Vær opmærksom på betydningen af timingen for forskellige drøftelser i teamet
- Fasthold beslutninger og drøft løbende beslutningers fortsatte berettigelse
- Sørg for synlighed og dialog om egne kompetencer, værdier, fagsyn, børnesyn mv.
- Vis respekt for hinandens faglighed - og forståelse for fordelene af, af der i et samarbejde er kolleger med andre og forskellige faglige og relationelle kompetencer
- Evaluer team- og samarbejdsprocesserne løbende og systematisk
- Rekvirer eksterne ressourcer når der i teamet er usikkerhed omkring mål og indsatser
- Inddrag ledelsen eller en ekstern konsulent når det er påkrævet.