

PULS

Udvikling af virksomhedskulturen på Rytmisk Musikkonservatorium



Index

Slutevaluering af PULS	4
Projekttitel.....	4
Projektnummer.....	4
Projektperiode.....	4
Projektbeskrivelse.....	4
Spør 1: Lærere:	4
Spør 2: TAP'ere	4
Spør 3: Ledere	4
Projektansvar.....	5
Fase 1: Forberedelse og kick off	5
Spør 1: Underviserne.....	5
Spør 2: TAP-gruppen.....	5
Spør 3: Ledelsen.....	6
Fase 2: Projektformulering	6
Spør 1 - Undervisernes projektgrupper.....	6
Spør 2: TAP'ernes projektformulering	8
Spør 3: Ledelsens projektformulering	9
Fase 3: Projektgennemførelse	9
Spør 1 - underviserne	9
Supervision	9
Teachers Universe.....	10
Vejlederrollen.....	10
Indblik og udsyn.....	11
Fælles aktiviteter for undervisere - temadage om vejledning og kollegial supervision	11
Spør 2: TAP'ere	12
Styrket servicekultur med vægt på helhed – TAP-gruppen	12
Projektledelse	12
Servicestandarder	12
Back-up.....	12
Årshjul	13
Positive tilbagemeldinger.....	13
Spør 3 Ledelsen	13
Ledergruppen på RMC.....	13
Leverancerne	14
De tre spors leverancer.....	14
Læringspunkter og opnåede erfaringer	15
Hvad har vi lært og erfaret under projektgennemførelsen?	15
Hvad ville vi gøre anderledes, hvis I skulle starte forfra?	16
Hvilke udfordringer har vi haft undervejs i projektet?	16
Hvad har gjort at projektet blev en succes?	17

3 gode råd..... 17
Forankring af projektet..... 17
Formidlingsaktiviteter 17
 Hvilke aktiviteter har vi gennemført for at formidle viden og erfaringer om projektet? 17
Evalueringmetoder 17
 Kort beskrivelse, evt. med spørgeskemaer, interviewguides mm i bilag 17
 Kontaktpersoner 17

Slutevaluering af PULS

Projekttitel

Udvikling af virksomhedskulturen på Rytmask Musikkonservatorium. Projektet bliver kaldt PULS.

Projektnummer

2006-031

Projektperiode

2007-2008

Projektbeskrivelse

Projektets overordnede formål er at udvikle en levende institutionskultur på Rytmask Musikkonservatorium, som understøtter institutionens ønske om høj international standard, og som er kendetegnet ved omstillingsevne, professionalitet, forståelse for konservatoriets vision og strategi, og evne til at handle målrettet i forhold til denne.

Ved projektets afslutning var det et mål, at konservatoriet er en uddannelsesinstitution, der tilrettelægger og gennemfører arbejdet med fokus på tværgående samarbejde både når det gælder undervisning, forskning og teknisk/administrative opgaver. Det var ligeledes et mål, at konservatoriet som arbejdsplads er kendetegnet ved nye værdier, hvor udvikling, kvalitet, klar tale og helhedstænkning er udgangspunktet for arbejdet – og hvor alle ansatte forstår strategiske mål og egen rolle på vej mod målene. Den nye kultur vil være under stadig udvikling. Lærere, TAP'ere og ledelse vil i fællesskab arbejde med at tilpasse og forbedre kulturen og organiseringen af arbejdet i forhold til egne og omverdenens krav og forandringer, så konservatoriet fremstår som en professionel og samarbejdende organisation.

Opdelt i projektets tre spor ser leverancerne således ud:

Spor 1: Lærere:

- Har en styrket læreridentitet
- Underviser ud fra målsætninger og udtrykte metoder, der tydeliggør hvad undervisningen bygger på
- Samarbejder på tværs
- Giver og tager i mod feedback
- Har indsigt i institutionens helhed og strategi og kan handle på baggrund heraf, når dette er påkrævet
- Medvirker til at gøre konservatoriet til en levende, kreativ arbejdsplads og uddannelsesinstitution

Spor 2: TAP'ere¹

- Har en styrket serviceindstilling
- Arbejder ud fra målsætninger og udtrykte succeskriterier for det teknisk/administrative arbejde
- Samarbejder på tværs
- Giver og tager i mod feedback
- Har indsigt i institutionens helhed og strategi og kan handle på baggrund heraf, når dette er påkrævet
- Medvirker til at gøre konservatoriet til en levende, kreativ arbejdsplads og uddannelsesinstitution

Spor 3: Ledere

- Har en styrket lederidentitet og opfattes af andre som ledere, der påtager sig ansvar for og er med til at præge konservatoriets vision, målsætninger og resultater
- Er synlige som ledere

¹ TAP er en forkortelse for teknisk/administrativt personale

- Giver og tager i mod feedback
- Medvirker til at gøre konservatoriet til en levende, kreativ arbejdsplads og uddannelsesinstitution

Projektansvar

Styregruppen bestod af rektor Henrik Sveidahl, sekretariatschef Anne Bak Hansen, docent Jacob Christoffersen, bibliotekar Morten Langkilde Rasmussen, personalemedarbejder Lene Krogh Jeppesen (frem til 1. september 2007), og personalemedarbejder Tine Brodersen (fra 15. september 2007).

Projektet er blevet fulgt af en følgegruppe bestående af sekretariatschef Carsten Ruby, Det Kongelige Danske Musikkonservatorium, arrangementskoordinator Anne Heide, Det Kongelige Danske Musikkonservatorium, sekretariatschef Pernille Skov, Filmskolen, koordinerende sekretær Puk Schäfer, Filmskolen, samt sekretariatschef Kim Gundersen, Det Kongelige Danske Kunstakademi - Billedkunstskolerne.

Konsulentfirmaet Implement med konsulenterne Ole Steen Andersen og Lene Flensborg har været tilknyttet projektet i hele perioden fra projektformulering til evaluering.

Fase 1: Forberedelse og kick off

Projektet blev skudt i gang den 19. januar 2007, hvor 40 medarbejdere (ud af 55 fastansatte medarbejdere) deltog i et opstartsseminar. Formålet med opstartsseminaret var at skabe en fælles forståelse af, hvad PULS-projektet mere konkret skulle omhandle. Med afsæt i diverse oplæg valgte deltagerne at arbejde i én af fire grupper med forskellige temaer: Professionelle undervisere, Servicekultur – TAP, Lederidentitet, samt Kreative arbejdsformer. Gruppearbejdet tog afsæt i at konkretisere disse temaer, samt at komme med bud på hvordan der i løbet af projektet konkret kunne arbejdes med de forskellige temaer.

I perioden fra den 19. februar til den 1. marts 2007 blev der afholdt temamøder for hhv. undervisere, TAP'ere og ledere. På møderne blev der med afsæt i gruppearbejdet på opstartsseminaret udarbejdet projektbeskrivelser for de enkelte temaer. Temaet Kreative arbejdsformer gled ud, da der var størst ønske om at arbejde sammen med nære kolleger i de tre spor. De tre spors projektbeskrivelser:

Spor 1: Underviserne

Formål:

- At udvikle undervisningen og os selv som undervisere
- At udvikle RMC som et levende hus med et stærkt fagligt fællesskab hvor vi deler den store viden, der er her
- At komme fra ide til konkret handling i et projekt, som er drevet af begejstring og engagement

Projektmål:

Forudsætningen er, at der sker en overordnet planlægning af indsatserne.

1. Etablere og udvikle fora til kollegial supervision: Små grupperinger, hvor man ser hinandens undervisning og giver feedback/superviserer. Tæt kollegialt, pædagogisk samarbejde
2. Udvikle tværfaglighed: Gennemføre tværfaglige undervisningsforløb, fremme tværfaglige undervisningsvisitter, årlige videndelingsmøder
3. Lærerbands: Formålet hermed er bl.a. at give de studerende en oplevelse af RMC som et fedt miljø, hvor underviserne dyrker fællesskabet og eksperimenterer sammen
4. Videndeling: Videndeling gennem faglige møder: Sådanne møder kan dels etableres inden for de etablerede spor, men det kan også ske via intranettet og ved at overvære hinandens undervisning
5. Andre:
 - Definere vejlederrollen og gøre underviserne i stand til at udfylde den godt. Herunder skærpe forståelsen for, hvordan man kan bygge kontrakten mellem underviser og studerende
 - Holdning: Definere, hvad professionel undervisning er for os i krydsfeltet mellem rollen som kunstner, pædagog og håndværker
 - Revitalisering af faggrupperne
 - Bruge intranettet til at skabe videndeling

Spor 2: TAP-gruppen

Formål:

- Definere den service, vi leverer som TAP'ere, og levere den samtidig med at vi skaber høj tilfredshed hos både brugerne og os selv.
- Skabe bedre sammenhæng og forståelse på tværs af TAP-gruppen

Projekt mål:

- Definere og implementere projektmetode i vores arbejde
- Øge indsigten i hinandens opgaver og hinanden som personer
- Formulere servicestandarder for de forskellige undergrupper
- Måle brugernes tilfredshed
- Styrke videndeling i studieadministrationen med henblik på at skabe bedre back-up-muligheder

Spør 3: Ledelsen

Formål:

- Projektet gennemføres for at udvikle ledelsen på RMC – både individuelt og som gruppe/team.

Projekt mål:

Projektet forventes at levere følgende:

- Øgede lederkompetencer
- Højere gensidig forståelse mellem lederne og mellem ledelse og medarbejdere
- Ledelsen understøtter det faglige miljø på RMC
- Ledelsen giver medarbejderne det fornødne fokus
- Strategien for RMC er forankret i hele ledergruppen
- Ledelsespraksis skræddersys til kulturen på RMC
- Lederne er synlige
- Lederne er blevet inspireret teoretisk
- Lederne får belyst egne ledelsesudfordringer i nyt lys

Fase 2: Projektformulering

De enkelte spor og gruppers projektformuleringer.

Spør 1 - Undervisernes projektgrupper

Supervision:

Formål:

- At udvikle os som undervisere
- At opbygge et grundigt kendskab til hinanden over tid med det formål at kunne give hinanden den bedste feedback og kritik

Projekt mål:

- At revitalisere os som undervisere
- At udnytte hinandens ekspertiser som musikere og undervisere
- At give hinanden nye idéer og perspektiver til hvad undervisning kan være og kan indeholde
- At afklare tvivlsspørgsmål i den daglige undervisning
- At gøre enhver undervisningssituation relevant for både studerende og lærer i betydningen at begge udvikler sig i processen
- At sikre at enhver pædagogisk proces tager udgangspunkt i musikens behov

Aktiviteter:

- At supervisere hinandens undervisning i henholdsvis Hovedinstrument, Sammenspil, Rytmik, Hovedinstrumentspædagogik, Sammenspilspædagogik, Undervisningslære og projektarbejde. Vi vil supervisere i grupper på 4, 3 og 2 personer
- Optage vores egen undervisning på video, og fremlægge egne observationer for gruppen
- Undervise sammen

- En kombination af ovennævnte
- Mødes i gruppen og tale om de daglige tvivlsspørgsmål som den enkelte ønsker superviseret. En slags basis gruppetænkning
- Spille musik sammen
- Undervise hinanden
- Graden af skriftlighed overvejes

Ekstern hjælp: Fra én der kan lave nogle lege med, og som får os til at tænke på en ny måde, både i og udenfor en musikalsk sammenhæng. Fra én der er specialist i supervision og gruppedynamik

Teachers Universe:

Baggrund: Det er projektgruppens opfattelse, at lærerne inden for de udøvende fag ikke i tilstrækkeligt omfang bringer deres kunstneriske identitet i spil i undervisningen. Gruppen ser en tendens til, at undervisningen i nogen grad reduceres til alene at indeholde en konkret og let kommunikerbar faglighed. Den faglighed, der knytter sig til de kunstneriske udøvende aspekter af musikudøvelse ses ofte trængt i baggrunden.

Projektgruppen mener, at undervisningens kvalitet på RMC kan styrkes, hvis undervisningen i højere grad indeholder hele den relevante faglighed – såvel den konkret musikfaglige som den kunstnerisk udøvende.

En forudsætning herfor er, efter projektgruppens opfattelse, at lærerne i højere grad end tilfældet er på nuværende tidspunkt bringer deres kunstneriske udøvende identitet i spil i undervisningen.

Det er endvidere karakteristisk at lærere inden for det udøvende område i høj grad er alene om sin egen undervisning og projektgruppen vurderer, at der er et stort uudnyttet potentiale for kvalitetsudvikling af den enkelte lærer i et øget samarbejde og videndeling.

Formål: At styrke kvaliteten af undervisningen på RMC ved:

- At øge fokus på lærernes udøvende identitet i undervisningssammenhæng
- At styrke samarbejdet mellem lærerne på det udøvende område
- At styrke videndelingen mellem lærerne på det udøvende område

Projektmål:

- At opnå viden om og erfaring med forskellige måder at bringe lærernes hele kompetenceprofil i spil i undervisningssammenhæng
- At opnå viden om og erfaring med tværkollegialt samarbejde inden for det udøvende område
- At opnå viden om og erfaring med videndeling inden for det udøvende område

Fremgangsmåde:

1. Hovedinstrumentlærer-rokade. Der udvikles en model for lærerrokade inden for hovedinstrumentundervisningen. Der lægges vægt på at 'den besøgende' lærer indgår i sammenspil med den studerende. Modellen indeholder en efterfølgende tilbagemelding fra 'den besøgende' lærer til den studerendes faste lærer.
2. Videndeling i det praktisk musikalske felt. Der etableres lærergrupper, hvor kolleger mødes, spiller sammen og udveksler viden og ideer, særligt vedr. kunstneriske/udøvende aspekter.
3. Den praktisk udøvende hørelæreundervisning. Der gennemføres forsøg i faget Hørelære på 1. år med inddragelse af hovedinstrument og sammenspil i undervisningen

Inspirationsmøder med eksterne ressourcepersoner fra andre kunstneriske uddannelsesinstitutioner med henblik på at styrke bevidstheden om forskellige måder at arbejde med det kunstnerisk udøvende i uddannelsessammenhæng.

Videndeling:

Formål:

- Ved hjælp af tværfaglig vidensdeling af styrke det kollegiale faglige og kunstneriske kendskab, øge lærernes kompetenceområder og fremme samarbejdet mellem fag og faggrupper.
- At fremlægge viden inden for såvel faglige sin kunstneriske områder og starte en debat om centrale emner.

Projektmål:

- At skabe et 'frirum' for udveksling af kunstneriske ideer og inspiration samt faglig indsigt, som kan fostre nye undervisningsmetoder, videreudvikling af lærergruppen etc.

- At alle medlemmer i gruppen bidrager med et oplæg inden for et område, som vedkommende brænder for, indeholdende både faglige og kunstneriske aspekter

Fremgangsmåde:

- Der afholdes 7 videndelingsmøder a 2 timer. Gruppemedlemmerne er på skift 'foredragsholdere'
- Et videndelingsmøde er åbent for lærere og andre ansatte på RMC og består af 1 times faktuel faglig udveksling og 1 times kunstnerisk debat
- Der udarbejdes en fortegnelse over afholdte videndelingsmøder

Vejlederrollen:

Formål: At udvikle gruppens deltagere til at varetage vejlederrollen på en kvalificeret og reflekteret måde – set i lyset af, at stadig flere uddannelsesstilbud på RMC bliver læreren (i rollen) som vejleder. Projektet rettes mod vejlederbegrebet, som det forekommer i de nye fagbeskrivelser for BA og KA. (I overvejelserne vedrørende definition af vejlederbegrebet/afgrænsningen af gruppens problemområde har flg. Været nævnt: 1) Generel vejledning, også vejledning, der er integreret i underviserfunktionen, 2) specifik vejledning vedr. projekter, 3) litteraturkatalog – udveksling af litteratur, materialer mv., 4) forskel på vejledning og undervisning.

Projekt mål:

- At opbygge 'videnbase'/netværk/ressourcer for vejledning
- At opsamle kendskab til og erfaring med flere modeller/metoder for vejledning
- At bruge den opsamlede viden om vejlederrollen i konkrete projektføreløb
- At opstille modeller for at gøre de opnåede vejlederkompetencer tilgængelige for alle undervisere på RMC

Fremgangsmåde:

Temaer:

- Undervisningsforløb med tilstrækkelig kvalitet – selv om der er færre timer til rådighed som vejleder
- Konstruktiv planlægning af forløbet, så den studerende kan arbejde målrettet og effektivt
- Kendskab til krav og forventninger
- Evnen til at stille de rigtige, kritiske og befordrende spørgsmål til de studerende undervejs

Aktiviteter:

- Udvikling af konkrete metoder/redskaber/procedurer, der kan effektivisere vejledningen og sikre kvaliteten
- Indhentning af inputs udefra, der kan give os et mere varieret og bredere syn på vores vejlednings rolle; gerne med en så konkret vinkling som mulig – set i forhold til vores arbejdsplads
- At sætte de opnåede vejlederkompetencer i spil: forberedelse og evaluering

Konkrete tiltag:

- 4 sessions med eksterne inspiratorer: 1) Jens Tofteskov, CBS Pædagogisk serviceenhed, 2) Ole Steen Andersen, Implement, 3) Inspiratør fra Arkitektskolen, 4) Inspiratør fra Filmskolen

Møder mv.: 1) Diskussion af litteratur/oplæg, 2) Planlægning og evaluering af den konkrete anvendelse af den opnåede vejlederkompetence

Spor 2: TAP'ernes projektformulering

Formål:

- Definere den service vi leverer som TAP'ere, og levere den samtidig med at vi skaber høj tilfredshed hos både brugerne og os selv
- Skabe bedre sammenhæng og forståelse på tværs af TAP-gruppen

Fremgangsmåde: 3 spor:

1. Udvikle projektarbejdsformen
2. Udvikling af vores service:
 - Opstartsmøde for alle TAP'ere. Definere servicebegrebet, lave aftaler om fremgangsmåden
 - Møder i enhederne, hvor man definerer servicemål for sine opgaver
 - Interview med brugere – alle TAP'ere gennemfører mindst 1 interview af brugere (studerende eller undervisere/ledere) sammen med en kollega fra en anden enhed

- Workshop for alle TAP'ere: præsentation af mål for servicestandarder hos enhederne. Planlægning af, hvordan servicen kan forbedres. Planlægning af kommunikation om service. Ledelsesrepræsentanter deltager på en del af workshopen for at sikre kendskab og accept
 - Måling af tilfredshed – online
3. Styrke videndelingen i studieadministrationen med henblik på at skabe bedre back-up-muligheder. Som udgangspunkt gennemføres 3-4 møder af 2 timer med de relevante personer i studieadministrationen, hvor udfordringerne og udviklingsmuligheder afklares og aftales. Hjemmeopgaver mellem møderne.

Projektorganisation:

TAP består af rektorat, studieadministrationen og sekretariatet, hvor sekretariatet består af personale og økonomi, bibliotek, musikteknisk enhed, udlåns- og ejendomsenhed samt reception

Spor 3: Ledelsens projektformulering

Formål:

Projektet gennemføres for at udvikle ledelsen på RMC – både individuelt og som gruppe/team

Fremgangsmåde:

Projektets rygrad bliver 3 2-dages internater, hvor ledergruppen samles for at analysere ledelsesmæssige udfordringer. Mellem disse internater afholdes en række møder for dels at afklare ledergruppens formelle rolle og dels for at forankre de tiltag, som udvikles på seminarerne.

Idéen med fremgangsmåden er at omsætte idéer og teori fra seminarerne i praksis. På det efterfølgende seminar reflekteres over de igangsatte handlinger, hvorefter der evt. aftales justeringer og nye tiltag.

Der nedsættes fra gang til gang en planlægningsgruppe, som aftaler indhold i seminarerne med konsulenten.

Fase 3: Projektgennemførelse

Delprojekterne vil i det følgende blive kort gennemgået ét for ét med henblik på at evaluere hvilke holdningsmæssige ændringer de har bidraget til, og hvilke konkrete resultater de har medført.

Generelt har underviserne udtrykt begejstring for arbejdet i de selvstyrede grupper. De har været engagerede og oplevet at forandring rent faktisk kan lade sig gøre. Da underviserne blev bedt om at pege på, hvad de mente fungerede godt ved PULS-projektet, var svarene blandt andet: ”Åben og imødekommende erfaringsudveksling”. ”Gode oplevelser i projekterne, gode oplevelser sammen med mine kolleger, inspirerende møder med eksterne oplægsholdere”. ”Godt med selvdefinerede projekter, hvor medlemmerne kunne modtage/bidrage efter behov og evner. God support og opfølgning”. ”Det forpligtende samarbejde”. ”At projektet var defineret af grupperne. At have rammer for at arbejde sammen og diskutere med kolleger om relevante emner”. ”At arbejdsgrupperne, som jeg deltog i, fungerede på det praktiske plan. Vi fik nået en del og oplevet mange nye indfaldsvinkler på det stof, vi arbejdede med”. ”At vi har fået mulighed og rammer til at udforske emner, som har været relevante i forbindelse med at undervise på RMC. Kommunikation, læring, feedback, åbenhed, ærlighed..”.

Spor 1 - underviserne

Supervision

Gruppen vil udvikle sig som undervisere ved at opbygge et grundigt kendskab til hinanden over tid med det formål at kunne give hinanden feedback og kritik på hinandens undervisning. Et medlem af supervisionsgruppen siger: ”Jeg har fået mere viden om at give og modtage kritik. Jeg har fået mere viden om at undervise. At være bevidst om hvordan hvad virker, samt om de psykologiske aspekter i en undervisningssituation”, og et andet medlem siger: ”Den kollegiale sparring har været en god inspiration til selv at arbejde videre med væsentlige emner”.

Gruppen har arbejdet med at udvikle en metode til kollegial supervision. Gruppen har arbejdet ud fra praksis ved at mødes og tale om undervisningscases, give hinanden feedback på video-optagelser af egen undervisning samt overvære og give feedback på hinandens undervisning ude i undervisningslokalerne. Gruppen er blevet superviseret i kollegial supervision ved konsulent Ole Steen Andersen, Implement.

Gruppens arbejde med kollegial supervision er også blevet videreformidlet til øvrige kollegaer ved en fælles temadag for underviserne om kollegial supervision. Her bidrog gruppens medlemmer med praktisk erhvervede erfaringer til professor Hanne Leth Andersens (Center for Undervisningsudvikling, Aarhus Universitet) oplæg.

Teachers Universe

Gruppen har arbejdet med rotation af undervisere/studerende i hovedinstrument-undervisningen, således at hovedinstrumentundervisere bytter studerende, spiller med de studerende og optager samspillet, og derefter lytte til optagelserne og evaluerer forløbet i fællesskab. Formålet var at få bragt underviserne mere i spil som musikere og ikke 'kun' som pædagoger overfor de studerende, give hinanden feedback og skabe større musikalsk interaktion mellem undervisere og studerende og underviserne imellem.

Gruppen oplevede arbejdet særdeles vanskeligt, da der er mange logistiske udfordringer i den form for samarbejde som de ønskede at udvikle. RMC's lærergruppe er sammensat af en række deltidsansatte undervisere, hvor mange har lave ansættelsesbrøker, og en karriere som professionelle musikere ved siden af arbejdet på RMC. Dermed er det vanskeligt for underviserne at mødes på tværs uden for de skemalagte aktiviteter. Gruppens konklusion blev, at hvis denne form for samarbejde skal kunne fungere optimalt, skal der tages højde for samarbejdet i skemalægningen ved studieårets begyndelse. Dette kunne ske ved en ugentlig skemalagt time til fælles lærerarbejde/kompetenceudviklingsarbejde.

Videndeling

Gruppen ønskede ved hjælp af tværfaglig videndeling at styrke det kollegiale faglige og kunstneriske kendskab, øge lærernes kompetenceområder og fremme samarbejdet mellem fag og faggrupper. Dette foregik ved at fremlægge viden inden for såvel faglige som kunstneriske områder samt debattere centrale emner, og en underviser formulerer det således: " Videndelingsgruppen gav bevidsthed om den store mængde viden på institutionen, som man ikke har haft så stor bevidsthed om tidligere. Det skaber samhørighed".

Gruppen har afholdt videndelmøder, der var åbne for øvrige kolleger, med oplæg fra gruppens medlemmer. Eksempler på mødeemner:

- 'Ragtime og hvad der deraf fulgte' ved Tormod Vinsand
- 'Bluesrødder' ved Peter Danstrup
- 'Logic' og Krautrock' ved Anders P Jensen
- 'Koralharmonisering' og 'J.S. Bach: H-mol messe' ved Tormod Vinsand
- 'Spektralt gehør' ved Eddy Bøgh Brixen
- Kunstnerisk debat ved Steen Rasmussen
- 'Psykoakustik' ved Eddy Bøgh Brixen
- 'Strygekvarteret' ved Anders Müller
- Kunstnerisk debat ved Peter Danstrup
- 'Brasil' ved Steen Rasmussen

Vejlederrollen

Gruppen ville gerne udvikle deltagernes kompetencer til at varetage vejlederrollen på en kvalificeret og reflekteret måde. Ønsket om at udvikle undervisernes vejlederkompetencer er blevet forstærket af at uddannelserne på RMC er blevet ændret til bachelor- og kandidatuddannelser. Dette har medført nye fagbeskrivelser, hvor underviserne i højere grad end tidligere har vejlederroller. Om denne proces har en deltager i vejledergruppen sagt: "Den mentale bevægelse i overgangen fra 'lærer' til 'vejleder' er blevet hjulpet på vej".

Gruppen har haft som projektmål at opbygge en videnbase/et netværk for vejledning, at bruge den opsamlede viden om vejlederrollen i konkrete projektførøb samt at opstille modeller for at gøre de opnåede vejlederkompetencer tilgængelige for alle undervisere. Gruppen har benyttet sig af eksterne inspiratorer fra hhv. Filmskolen, Kunstakademiets Arkitektskole, CBS samt konsulentfirmaet Implement.

Oplæg ved inspiratorer

Oplæg ved pædagogisk konsulent Jens Toftekov, CBS – billeder af undervisning og læring, didaktikkens grundelementer, eksempler på taksonomier for læringsmål, projektarbejde og læringsrum, mentoring og coaching, produkt- og procesvejledning, dialog og feedback

Oplæg ved lektor Mathilde Petri, Kunstakademiets Arkitektskole – Om erfaringer med projektundervisning på Kunstakademiets arkitektskole, hvor formålet med projektundervisningen er at udvikle det personlige kunstneriske udtryk samt skærpe den enkeltes holdning til faget.

Oplæg ved konsulent Ole Steen Andersen, Implement – Om erfaringerne med gruppevejledning på CBS ved henholdsvis projektarbejde og gruppeeksaminer.

Oplæg ved leder af dokumentarisk linie, tv-uddannelsen, Arne Bro, Filmskolen – Om erfaringerne med den individuelle vejledning af de studerendes kunstneriske projekter.

Udvikling af vejledermanualer

Gruppen har som følge af deres arbejde med vejledning og på baggrund af oplæg fra inspiratorer udviklet en vejledermanual med generelle strategier for vejledning i forbindelse med projekter på RMC. Vejledermanualen indeholder en afdækning af de problemområder som vejledningen skal forholde sig til herunder den studerendes forventninger, rammer for vejledning, opgavens rammer og arbejdsprocessen, faser i projektforløbet/vejledningen, feedback – udfordring af den studerende, samt proces/produkt.

Formidling til kollegaerne på RMC

Gruppen har lagt al indsamlet materiale ud på intranettet i en videns-database, således at indsamlede artikler, oplæg ved inspiratorer, vejledningsmanual mv. er tilgængelig for alle ansatte. Endvidere er der i samarbejde med biblioteket blevet indkøbt ny faglitteratur indenfor området samt dvd'er.

Gruppens arbejde er desuden blevet formidlet til øvrige kollegaer på en temadag om vejledning ved lektor Jens Toftekov, CBS.

Indblik og udsyn

Gruppen har arbejdet med indblik og udsyn ved at besøge eksterne inspiratorer/konsulenter og lære om nye/alternative metoder til øget indblik og udsyn, for herigennem at udvikle egen undervisning.

Gruppens medlemmer begyndte hver især i andre grupper, men dannede senere i forløbet denne gruppe. Gruppen har besøgt/haft besøg af følgende eksterne inspiratorer/konsulenter:

Therese Damsholt, skuespiller – her arbejdede gruppen med udgangspunkt i temaerne hjerne, hjerte, krop og spiritualitet. Udgangspunktet er arbejdet med sig selv og sit udtryk, og tage denne erfaring med ind i undervisningen.

Finn Hesselager, dramalærer på Aarhus Teater – her arbejdede gruppen med udgangspunkt i kroppen, masker og personlige arketyper.

Butch Lacy, pianist, underviser ved Vestjysk Musikkonservatorium – introduktion til metoder til at holde sig åben over for musikken ved brug af meditation.

Fælles aktiviteter for undervisere - temadage om vejledning og kollegial supervision

På baggrund af positive tilbagemeldinger fra grupperne om vejlederrollen og supervision arrangerede styregruppen to temadage for alle undervisere om vejledning og kollegial supervision. Styregruppens hensigt med disse to temadage var at videndele på tværs af hele undervisergruppen.

Temadag om vejledning

Pædagogisk konsulent ved CBS, Jens Tofteskov, holdt et dialogbaseret oplæg om vejledning. Oplægget tog udgangspunkt i tre billeder af undervisning og læring, og omhandlede didaktikkens grundelementer, taksonomier for læringsmål, projektarbejde og læringsrum, mentoring og coaching, produkt- og procesvejledning, samt dialog og feedback.

Temadag om kollegial supervision

Professor Hanne Leth Andersen, Center for Undervisningsudvikling, Aarhus Universitet, holdt et dialogbaseret oplæg om kollegial supervision som pædagogisk kompetenceudvikling. Oplægget omhandlede metoder til undervisningsudvikling, gennemgang af kravformulering i European Association For Quality Assurance In Higher Education standarden, gennemgang af vision, mål, erfaringer med og metode for kollegial supervision, øvelser samt skitsering af mulige forløb med kollegial supervision på konservatoriet.

Spør 2: TAP'ere

Styrket servicekultur med vægt på helhed – TAP-gruppen

TAP'erne har generelt været positive overfor arbejdet med servicekulturen under PULS-projektet. På et opsamlingsmøde blev TAP'erne bedt om at beskrive forløbet ved hjælp af metaforer ud fra en række tilfældige billeder, som de selv kunne vælge. Ved at bruge denne teknik konkluderede TAP'erne bl.a., at de har åbnet sig, arbejder bedre sammen og ønsker samarbejdet, og arbejder mod et fælles mål.

TAP-gruppen har arbejdet med følgende projekter:

Projektledelse

Afvikling af et 2-dages projektlederkursus, hvor ca. 15 TAP'ere deltog. Baggrunden for projektlederkurset er, at medarbejderne flere gange har ytret ønske om at lære mere om, hvordan større opgaver/projekter kan håndteres bedre på RMC. Især var det oplevelsen, at projekter/opgaver, der omfatter flere dele af institutionen og/eller eksterne parter som fx Kulturministeriet eller de andre konservatorier, kan håndteres bedre.

Projektarbejdsformen er en struktureret vej til at samle medarbejdere på tværs af organisationen omkring en opgave. Formålet med projektlederkurset var at give medarbejdere viden, metode og træning i projektledelse. For at sikre forankring blev der arbejdet med tre konkrete projekter fra RMC som cases: 'Afvikling af stævneuge', 'Afvikling af afgangskoncerter' og 'Kvalitetssikring af optagelsesprøver'. Som afslutning på kurset fremlagde grupperne projektmål og projektplan for de tre projekter for styregruppen. Styregruppen bestod af konservatoriets rektor og sekretariatschef. Det blev aftalt, at projektledelse skal være et aktivt redskab i TAP'ernes arbejde fremadrettet bl.a. ved afgangskoncerter, optagelsesprøver, stævneuge, samt diverse udviklingsopgaver.

Servicestandarder

Idéen med at udvikle servicestandarder for de enkelte enheder i TAP-gruppen var at få defineret service og forudsætningerne for at 'kunderne'/brugere er tilfredse med servicen. Hvilke ydelser leverer TAP'erne? Hvilke tidsrammer og hvor høj en tilgængelighed kan TAP'erne leve op til? Hvad er TAP'ernes holdning til serviceopgaverne? Målet med udarbejdelse af servicestandarder var dermed at få klargjort hvilken service der ydes, og hvorledes denne service kan fastholdes/udbygges. Formålet var endvidere at få skabt sammenhæng mellem RMC's strategi og arbejdet med at udvikle service.

Der er blevet udviklet 6 servicestandardbeskrivelser i henholdsvis Udlåns- og ejendomsenheden & Musikteknisk enhed, sekretariatet – receptionen, sekretariatet – personaleenheden, sekretariatet – lønområdet, rektoratet, samt studieadministrationen.

Back-up

I studieadministrationen har der forud for PULS-projektet været et behov for at sikre bedre back-up-funktioner, da der ved personaleudskiftning, barsel, sygdom eller lignende sker forringelser i servicen/opgaveløsningen pga. videnstab. De enkelte medarbejdere sidder individuelt med specialiserede opgaver og særskilte arbejdsområder. Målet med back-up-funktionerne er at skabe en realistisk back-up som matcher organisationen, sikre bedre kvalitet i service og drift, samt skabe indblik i hinandens arbejdsområder, inspirere og fremme faglig udvikling.

Det har betydet at der nu bliver afholdt ugentlige statusmøder, bliver arbejdet med udvikling/implementering/drift af årshjulet som skaber overblik over husets aktiviteter, databaser på intranettet, udvikling af nye administrative procedurer så opgaver løses på samme måde og andre kan følge procedureanvisningerne, revidering af mappestruktur på fælles server med klare strukturer, procedurer og ansvarsfordelinger. Der er blevet udviklet procedurer for administration vedr. musikuddannelserne, lydteknikeruddannelsen, music management-uddannelsen samt solist-uddannelserne og endelig er manualerne vedr. optagelsesprøver, eksamen, løn, arbejdstidsregistrering, fraværsregistrering samt uddannelsesevaluering revideret.

Årshjul

I hele TAP-gruppen er der blevet udviklet et årshjul, som skal fremme overskueligheden af opgavefordelingen og arbejdsbelastningen i de forskellige enheder i løbet af året. På konservatoriet er der mange større og mindre arrangementer, som involverer TAP-medarbejdere fra de enkelte enheder. Der har ofte været en oplevelse af at arbejdsopgaver er blevet sendt fra enhed til enhed uden indblik i eller hensyntagen til modtager-enhedens arbejdsbelastning og ressourcer. Med årshjulet kan alle medarbejdere få et indblik i de enkelte enheders opgavevaretagelse over året, da arbejdsopgaverne er beskrevet og sat ind i den fælles kalender. Dette betyder nu, at der er en større fælles bevidsthed og bedre kommunikation om de ressourcer der er til rådighed i de enkelte enheder både mht. bemanning, lokaler og udstyr, og at risikoen for fejl, dårlig kommunikation mv. minimeres. Årshjulet har skiftende redaktører, der sørger for opdateringerne af årshjulet på intranettet.

Positive tilbagemeldinger

TAP'erne gennemførte i løbet af PULS-projektet interview blandt undervisere og studerende om tilfredsheden med TAP'ernes serviceniveau. Med udgangspunkt i de positive tilbagemeldinger som blev givet af lærere og studerende, skulle TAP'erne arbejde videre med det som fungerer godt. Fokuser på og videreudvikle det der allerede fungerer godt. TAP'erne blev givet en guide til det videre arbejde med positive tilbagemeldinger. Guiden: Interview: Hvordan gør vi det godt? Drøm: Hvordan ser 'idealet' ud? Indsats: Hvad er første skridt i praksis?

Spor 3 Ledelsen

Ledergruppen på RMC

Gruppen af ledere har afholdt to eksterne 2-dages seminarer og et dagseminar, hvor de i samarbejde med konsulent Ole Steen Andersen, Implement, har arbejdet med og diskuteret ledelsesrelaterede emner. I opstartsfasen blev der lavet et fokusgruppeinterview af lederne, og på denne baggrund har lederne efter eget ønske arbejdet med følgende emner:

- Lederrollen – om ledelsesmæssige udfordringer med udgangspunkt i egne cases
- Den anerkendende samtale – arbejde med at tage afsæt i de ting/situationer som fungerer godt samt forsøge på at gøre op med mangeltænkningen
- Delegering – om situationsbestemt ledelse med udgangspunkt i modellen instruktion/træning/støtte/delegering
- Forventningsafstemning – om indsigt i medarbejderes forventninger med baggrund i fokusgruppeinterview blandt TAP'erne om forventninger til ledelsen
- Feedback – om indsigt i underviserens forventninger til ledelse med udgangspunkt i fokusgruppeinterview om forventninger til ledelse
- Konflikt håndtering – udgangspunkt i egne cases og rollespil
- Arbejdsdeling i ledelsesgruppen
- Anerkendende feedback
- Leveregler for ledelsesgruppen – formulering af fælles værdigrundlag for ledelsen
- Fremadrettet lederudvikling – personlige og ledergruppens udviklingsbehov

Fokusgruppeinterviewene af TAP'erne og underviserne om forventningerne til ledelsen har været medvirkende til, at arbejdet i PULS sporet for ledergruppen har haft dynamik og høj intensitet. De væsentligste effekter af

arbejdet er, at lederne er blevet mere bevidste om lederrollen, er blevet mere bevidste om hvad de siger og gør, har fået et bedre sammenhold, samt at de har fået tydeliggjort hvad det indebærer at være en del af ledelsen. Ledergruppen formulerede som resultat af deres arbejde et fælles værdigrundlag for ledelsesarbejdet på konservatoriet. Værdigrundlaget består af følgende fire paragraffer:

§ 1. Ledergruppen arbejder for at skabe resultater – dvs. for at udvikle RMC i overensstemmelse med de mål, kvalitetsstandarder og visioner, som er formuleret for konservatoriet. Alle deltagere arbejder loyalt for helheden, således at eventuelle særinteresser kommer i anden række.

§ 2. Ved alle vigtige beslutninger stræbes der i videst muligt omfang mod, at der opnås enighed i ledergruppen om beslutningen. Dette indebærer, at der tilrettelægges en beslutningsproces, som giver mulighed for, at alle deltagere involveres på en reel måde.

§ 3. Alle medlemmer af ledergruppen har et medansvar for, at møder i ledergruppen og samspillet i hverdagen mellem lederne opleves som udviklende og værdiskabende for lederen selv og for lederkollegerne.

§ 4. Vi udvikler os sammen gennem at give hinanden personlige tilbagemeldinger ud fra en anerkendende tilgang.

Leverancerne

Projektet har givet en række resultater indenfor de enkelte spor: undervisere, TAP'ere og ledere. Gennem projektet har der været meget samarbejde underviserne imellem på undervisningsområdet samt samarbejde mellem TAP'ere og ledere om det teknisk/administrative arbejde. Dog har det tværgående samarbejde mellem de tre personalegrupper ikke været så omfattende, som der var lagt op til i de overordnede målsætninger for projektet. Dette skyldes at deltagerne, da de gik i gang med projektarbejdet, følte større behov for at opbygge og udvikle kompetencer med nære kolleger frem for på tværs af personalegrupper på konservatoriet. Det blev tidligt i projektet tydeligt, at deltagerne havde størst interesse i/behov for det nære kollegiale samarbejde og knap så stor interesse for det tværgående samarbejde.

I projektformuleringen var der defineret leverancer, som de tre spor i løbet af projektet meget gerne skulle opnå. Ved den afsluttende kvantitative og kvalitative evaluering blev deltagerne i tre spor bedt om at reflektere over leverancerne.

De tre spors leverancer

Spor 1 - underviserne

Målet var at underviserne ved PULS-projektets afslutning havde **en styrket læreridentitet**. Underviserne giver udtryk for, at de ikke oplever et skel mellem identiteten som udøvende musiker og identiteten som professionel underviser. De to sider befordrer og komplementerer derimod hinanden. Udfordringen for en underviser på konservatoriet vil altid være at finde en balance mellem undervisningstid og tid til egne kunstneriske projekter. **Om at undervise ud fra målsætninger og udtrykte metoder, der tydeliggør hvad undervisningen bygger på** mener underviserne, at dette er opnået ved et større fokus på og kendskab til metoder i vejledningssammenhænge, øget viden om kollegers kompetencer/viden og indsigt i kollegers faglighed der inspirerer til nye måder at undervise på, samt forbedret tilrettelæggelse, organisering og gennemførelse, fx har nogle undervisere udtrykt det således: ”Deltagelse i vejledergruppen har skabt fokus på metoder og brug af egne metoder. Det har generelt øget bevidstheden. Vejledergruppen har ikke bidraget til én fælles metode, men det har motiveret en bevidst, individuel fremgangsmåde”.

Spor 2 – TAP'erne

TAP'erne oplever **at have en styrket serviceindstilling** ved projektets afslutning. Der er større forståelse for serviceniveauet. Der er formuleret servicestandarder som bliver formidlet til ’brugerne’, og som har skabt større klarhed. Den styrkede serviceforståelse har også medvirket til bedre kommunikation i huset.

Spor 3 - lederne

Et leverancemål blandt lederne var **at få styrket lederidentiteten og blive opfattet af andre som ledere, der påtager sig ansvar for og er med til at præge konservatoriets vision, målsætninger og resultater**. Der har været to sideløbende spor i udviklingen med at få styrket lederidentiteten, som har suppleret hinanden. I organisationen er ledergruppen blevet styrket, og under projektet er ledergruppen blevet mere synlig. En leder

siger: ”Jeg føler, at der er sket meget. Har tidligere synes at det var svært at være en synlig leder, og det har nu ændret sig. Ledergruppen er nu mere afklaret med at mødes og drøfte ledelsesemner”, og en anden leder siger: ”Jeg tager nu mig selv i at tænke på mig selv som leder og ikke kun tænke på de konkrete arbejdsopgaver”. Projektet har givet lederne tid og rum til at diskutere ledelsesrelaterede emner. De mener, at de bliver opfattet af medarbejderne som en ledelse, der er optaget af visioner og resultater, men mener dog også at arbejdet med personaleledelse skal videreudvikles.

Tværgående/fælles leverancer

Leverancen **samarbejde på tværs** er i høj grad indfriet internt blandt underviserne. Den løbende dialog, den øgede videndeling, forbedret kendskab til kollegers faglighed/viden, samt bevidstheden om konservatoriets samlede målsætning har bidraget til et bedre samarbejde. Et stort flertal af deltagerne mener, at PULS-projektet har bidraget til et øget samarbejde med de nærmeste kolleger. En underviser siger: ”Har lært kolleger bedre at kende – ved mere om hinandens fagligheder, viden etc. Det faktum at vi har gjort noget sammen og har delt noget sammen befordrer samarbejdet”. Dog er der en noget lavere procentdel hos særligt underviserne, der mener at det har bidraget til øget samarbejde med øvrige kolleger, og dette skyldes nok i høj grad, at der har været meget få aktiviteter på tværs af de tre spor i løbet af PULS-projektet. Underviserne har kun deltaget i fælles aktiviteter med TAP’ere og ledere på de tre fælles seminarer, hvorimod TAP’erne og lederne har haft en tættere dialog løbende i projektet, da særligt TAP’ernes udviklingsarbejde har foregået i tæt dialog med lederne. De er løbende blevet taget i ed på de tiltag, der er foretaget.

Leverancen **at give og modtage feedback** er også blevet bearbejdet undervejs i PULS-projektet. Der har været et fælles fokus på at give direkte og ærlige tilbagemeldinger. Arbejdet med at give og modtage feedback er stadig i proces, men der er skabt fokus på feedback og på angsten for at give/modtage kritik. Generelt forholder alle deltagere sig mere professionelt til feedback og har fået en bevidsthed om feedbackens nødvendighed/kvalitet. Om feedback har deltagerne blandt andet sagt: ”Der er større trang til at få mere ud af hinanden”, ”Oprigtigheden i delingen af hinandens glæder, frustrationer og sorger – mere personlige beretninger mellem hinanden”, og ”Nu kan man gå til hvem som helst, hvor man måske tidligere kun talte med dem man så oftest”. Om leverancen **at have indsigt i institutionens helhed og strategi og kan handle på baggrund heraf, når dette er påkrævet**, mener underviserne og TAP’erne, at de har fået et godt indblik. Husets visioner bliver inddraget i arbejdet, og den større indsigt i strategi/visioner skaber større samhørighed. En underviser siger: ”Der er blevet større bevidsthed om konservatoriets samlede målsætning gennem PULS”.

Spørgsmålet om PULS-projektet har **medvirket til at gøre konservatoriet til en levende, kreativ arbejdsplads og uddannelsesinstitution** er vanskeligt for deltagerne at svare på. Underviserne mener, at ”PULS har givet flere farver på paletten”. TAP’erne mener, at konservatoriet er blevet mere kreativt og levende. Projektet har dog generelt bidraget til en øget dialog, mere bevægelse og større fællesskabsfølelse. Lederne mener, at konservatoriet altid har haft energi, og at projektet også har medvirket til dette, men projektet har nok ikke bidraget med øget kreativitet. Generelt mener deltagerne, at det kan være svært på nuværende tidspunkt at gennemskue projektets ændringspotentiale på sigt.

Læringspunkter og opnåede erfaringer

Hvad har vi lært og erfaret under projektgennemførelsen?

Under projektgennemførelsen har der løbende været dialog blandt deltagerne og i styregruppen om centrale problematikker for udviklingsprojekter af denne type og med et sådant ambitionsniveau.

For at projektet kunne blive en succes har det været afgørende, at deltagerne har oplevet, at projektet har relevans og berettigelse - og ikke bare er et projekt for projektets skyld, samt at deltagerne har følt medejerskab, engagement og lyst til at involvere sig i projektarbejdet.

Da projektet blev lanceret for medarbejderne på konservatoriet i begyndelsen af 2007, var der allerede formuleret overordnede udviklingsmål for projektet. Projektet var formuleret af ledelsen og vendt i en snæver kreds, herunder i samarbejdsudvalget. Det var endvidere kendetegnende, at projektformuleringsfasen var komprimeret rent tidsmæssigt for at kunne overholde SCKK’s ansøgningsfrist. Dette har været medvirkende til, at deltagerne ikke følte sig inddraget i de analyser, som har ligget til grund for projektets målsætninger, og heller ikke nødvendigvis var enige i disse analyser. Konsekvensen heraf har været, at særligt underviserne især i starten har betragtet det som ’ledelsens projekt’, og det er blevet opfattet som om der skulle skabes et godt resultat for at gøre ledelsen ’tilfreds’. Det har givet deltagerne en følelse af, at der var truffet nogle beslutninger om projektet,

som blev 'trukket ned over hovedet' på dem. Gennem projektet har det derfor været meget vigtigt at få åbnet projektet op og givet deltagerne lyst til og mulighed for **selv at formulere ønsker og mål** for udviklingsarbejdet. Rammerne kan godt være givet af ledelsen, men indholdet skabes kun af deltagerne selv.

Under hele projektet har **tid og logistik** også været et centralt tema. I den teknisk/administrative medarbejdergruppe har det været relativt nemt at aftale mødetidspunkter og seminardage, men for underviserne, hvor størstedelen er deltidsansat, har det været vanskeligt at finde tidspunkter hvor alle kunne mødes til projektaktiviteterne. Dette har i nogen grad skabt frustration blandt underviserne, da det besværliggør planlægningsarbejdet og kan virke drænende på motivationen for deltagelse i projektarbejdet. Der er mange undervisere som har udtrykt ønske om, at der bliver friholdt timer i undervisningsskemaet til underviserens udviklingsarbejde. Det har gjort sig gældende under projekt gennemførelsen, men også fremadrettet. Desuden gælder det for alle medarbejdere, at de har travle arbejdsdage. Dette har betydet, at projektaktiviteterne nogle gange er blevet nedprioriteret til fordel for at kunne løse de faste arbejdsopgaver i hverdagen. Det er væsentligt at sørge for at projektaktiviteter, møder og fælles seminarer har et relevant fagligt indhold og en høj intensitet for at bevare deltagerens interesse i at deltage.

Ambitionen om at **arbejde på tværs** af medarbejdergrupper i PULS-projektet blev neddrolet, da det viste sig, at der i første omgang var et større behov for at styrke samarbejdet med nære kolleger frem for det tværgående samarbejde mellem TAP-, leder-, og underviser-grupperne. Det igangsatte tværgående projekt blev nedlagt relativt hurtigt i projektfasen. På de fælles seminarer har alle dog udtrykt begejstring for at 'hele huset' var samlet og var i dialog. Det tværgående samarbejde er derfor kun i sin meget spæde begyndelse, men kan og skal udvikles.

Hvad ville vi gøre anderledes, hvis I skulle starte forfra?

- Udarbejde overordnede projektmål i fællesskab
- Undersøge mulighederne for områder hvor det ville være frugtbart at lave tværfagligt samarbejde, og på denne måde skabe en større sammenhængskraft mellem konservatoriets forskellige personalegrupper

Hvilke udfordringer har vi haft undervejs i projektet?

Det har i nogen grad overrasket styregruppen, hvor lang tid det tog før deltagerne for alvor fik lyst til at involvere sig i projektet og fik 'øje på' de muligheder de havde inden for projektets rammer, samt at det var så vanskeligt at aflive tesen om, at dette var 'ledelsens projekt'.

Styregruppen havde ikke forudset, at selve gruppedannelsesprocessen og herunder formuleringen af projektbeskrivelser ville strække sig over så lang tid. I undervisergruppen var denne proces langstrakt. Det tog ca. et halvt år før underviserne reelt gik i gang med konkrete projektaktiviteter. Styregruppen var på et tidspunkt utålmodige for at få mere fremdrift i de "egentlige" projektaktiviteter, men valgte bevidst at afvente, at deltagerne selv formulerede projekter inden for rammen af det store projekt, som de følte gav mening. Dette medførte også, at konservatoriet valgte at ansøge SCKK om en forlængelse af projektperioden med yderligere et halvt år.

Den overordnede ramme for projektet var dermed en udfordring for mange af underviserne. Disse problemer kunne nok have været reduceret, hvis en bredere gruppe af medarbejdere havde været med til at identificere og formulere mål og behov for projektet før indleveringen af ansøgningen til SCKK.

Underviserne oplever i deres hverdag på konservatoriet, at det er en udfordring at finde tid til at mødes i fælles faglige fora for at diskutere faglige problemstillinger og samarbejde. De havde dermed et stort behov for at komme tættere på kolleger, diskutere faglige udviklingsmuligheder og etablere nye samarbejdsformer. Dette betød at de dels fravalgte samarbejde på tværs af sporene og dels at de valgte ikke at bruge eksterne konsulenter i så høj grad som forventet. Underviserne har i deres projektaktiviteter taget udgangspunkt i kollegial videndeling, sparring og samarbejde, og har fundet stor inspiration i hinanden.

Hvad har gjort at projektet blev en succes?

Det er en succes, at der er skabt så mange gode og brugbare initiativer i løbet af projektet, som har en betydning i hverdagen. Både konkrete tiltag i form af nye arbejdsmetoder, men også i høj grad det øgede samarbejde, den øgede bevidsthed om kollegers kompetencer og viden, samt den forbedrede kommunikation.

3 gode råd

1. Tag højde for tiden – udfordringerne ved at få folk til at mødes, arbejde med udviklingsopgaver i en presset hverdag med mange arbejdsopgaver
2. Ejerskab over projekterne – nedefra og op, frivillighed
3. Intensitet – skabe større events som fokuspunkter, acceptere aktivitetsdyk, sørge for at planlagte aktiviteter har dynamik/kvalitet

Forankring af projektet

Hvordan føres projektets resultater videre på konservatoriet efter projektets ophør?

- Etablering af kompetenceenhed for underviserne som skal følge op på og fastholde de metoder, den viden og læring som projektet har givet
- TAP-møder er et fælles forum for det teknisk/administrative personale. I dette forum vil resultaterne af arbejdet i projektet blive taget op løbende for at sikre en fortsat forankring og videreudvikling

Formidlingsaktiviteter

Hvilke aktiviteter har vi gennemført for at formidle viden og erfaringer om projektet?

1. Følgegruppemøder
2. Konference/temadag den 8. december
3. Webformidling

Evalueringsmetoder

- Elektroniske spørgeskemaundersøgelser - alle deltagere i projektet har haft mulighed for at evaluere PULS-projektet. Der blev foretaget en midtvejsevaluering samt en afsluttende evaluering af projektet. Se spørgeskemaerne i Bilag 1 og 2
- PULS-projektet er desuden blevet evalueret ved kvalitative interviews af deltagere. Som afsluttende evaluering af projektet blev der lavet fokusgruppeinterview ved konsulent Ole Steen Andersen af repræsentanter fra de tre spor: TAP'er, undervisere og ledere.

Kort beskrivelse, evt. med spørgeskemaer, interviewguides mm i bilag

1. Medarbejderseminar med deltageroplæg
2. Fokusgruppeinterview af TAP, undervisere, ledere
3. Personlige interviews af undervisere
4. Kvantitativ elektronisk spørgeskema-undersøgelse (se bilag 1)

Kontaktpersoner

For uddybende information om projektet, kontakt da:

Tine Brodersen, personalemedarbejder, tb@rmc.dk

Anne Bak-Hansen, sekretariatschef, abh@rmc.dk