



Den teamorganiserede undervisning

Danskuddannelse til voksne udlændinge

April 2005



Den teamorganiserede undervisning

Danskuddannelse for voksne udlændinge

April 2005

**Den teamorganiserede undervisning
Danskuddannelse for voksne udlændinge**

Udgiver:

Ministeriet for Flygtninge,
Indvandrere og Integration
Holbergsgade 6
Tlf.: 33 92 33 80
Fax: 33 11 12 39
E-post inm@inm.dk

Redaktion:

Peter Villads Vedel (redaktør),
Lisbeth Egerod,
Ole Harrit,
Karen Lund.

Redaktionen er afsluttet februar 2005.

ISBN: 87-91579-56-2
Elektronisk ISBN: 87-91579-57-0

Pris: 20 kr. inkl. moms

Oplag: 2000 stk.

Design: Punktumdesign
Forsideillustration: Abalone Varming, Punktum Design
Tryk og layout: Malchow A/S

Publikationen kan købes
ved henvendelse til:

Danmark dk
Netboghandel
Holsteinsgade 63
2100 København Ø
Tlf.: 1881
E-post: sp@itst.dk
www.netboghandel.dk

Indhold

Forord	5
1. Indledning	7
2. Hvad er et team?	10
3. Teamets opgaver	13
4. Teamet og kursisternes læring	14
5. Teamet og lærernes kompetenceudvikling	18
6. Pædagogisk og faglig kvalitetsudvikling i team	24
7. Ledelsens rolle	30
8. Litteraturliste	33

Forord

Udvikling af teamarbejde og mere selvstyrende enheder står på dagsordenen i hele uddannelsessektoren. Formålet er at sætte samarbejdet mellem lærerne om undervisningen af den enkelte kursist og grupper af kursister i centrum. Den bagvedliggende tanke er, at et mere forpligtende samarbejde mellem lærerne kan styrke såvel den enkeltes læring som lærernes og uddannelsesinstitutionens kompetenceudvikling.

Udviklingen af den teamorganiserede undervisning er også sat højt på dagsordenen på sprogcentre og hos øvrige udbydere af danskuddannelse for voksne udlændinge.

Den teamorganiserede undervisning muliggør en ny pædagogisk og faglig udvikling på skolerne, fordi teamsamarbejdet rummer et spændende og bredere potentiale, der rækker ud over, hvad den enkelte lærer kan udrette alene. Når flere går sammen om opgaven, er mulighederne for at tilgodese både den enkeltes og gruppens behov langt større; der åbnes for fleksibel tilrettelæggelse og bedre rammer for at skabe frugtbare samspil inden for teamets egne rammer og for samspillet med verden uden for skolen. På den måde skabes der bedre muligheder for hurtigere progression i dansk-tilegnelsen.

Den ændrede lovgivning på danskuddannelsesområdet har sat fart i udviklingen af dette mere forpligtende lærersamarbejde. Undervisningen skal efter de nye regler tilrettelægges ud fra den enkelte kursists behov for sprogundervisning i kombination med åbne muligheder for beskæftigelse, praktik og øvrige uddannelses tilbud.

For at matche de nye krav til tilrettelæggelsen af danskuddannelse er den teamorganiserede undervisning med det forpligtende lærersamarbejde om den enkelte kursist og grupper af kursister blevet en nødvendig pædagogisk og organisatorisk ramme for skoleudvikling på alle niveauer.

Temahæftet om den teamorganiserede undervisning skal støtte lærerne og ledelsen i den aktuelle udviklingsdiskussion på skolerne og i de enkelte team. Temahæftet henvender sig også til efteruddannelsesindsatsen over for ledere og lærere.

I hæftet citeres lærere og ledere for deres vurdering af erfaringerne med den teamorganiserede undervisning.

”Den teamorganiserede undervisning” er redigeret af lektor Karen Lund, underviser Lisbeth Egerod, udviklingskonsulent Ole Harrit og pædagogisk konsulent Peter Villads Vedel.

Integrationsministeriet
April 2005

Det gamle læringsrum var en rimelig lukket affære. Stort set var kun eleverne og deres lærer vidner til, hvad der foregik i klasseværelset. Supervisionsforløb og tilhørende "åben dør"-forsøg medførte en dialog om, hvordan vi lærere håndterede vores arbejde. Den lærende organisation og teamdannelse har placeret operationen i et større rum. Jeg oplever som lærer mig selv i en bredere sammenhæng, hvor faglige og personlige kompetencer bliver genstand for kollektiv anskuelse. Det kræver selvfølgelig mere åbenhed af den enkelte og stiller et krav om samarbejde med flere personer. Man påtager sig en større forpligtelse ved at indgå i en fælles organisering af bestemte uddannelsers opgaver. Den kreative udveksling og udvikling af information, viden, materialer og skemaer skal deles. Den negative isolering, som lærere tidligere kunne have oplevet, er vendt til et fællesskab, hvor alle har mulighed for at komme med noget til gavn for teamet. Dermed forandres, forhåbentlig på en positiv måde, medlemmets selvopfattelse, og engagementet forstærkes (Sprogcenter Horsens).

Området dansk som andetsprog har været under konstant forandring de senere år. Set i dette lys er teamarbejdet en nødvendighed, således at vi sammen og som enkeltindivider bliver bedre til at mestre især forandringer og kompleksitet. (Sprogcenter Vejle/Fredericia)

1. Indledning

Der er for tiden store forventninger til teamarbejde og mere selvstyrende enheder i hele uddannelsessektoren. Udvikling af det kollegiale samarbejde organiseret i team ses som en væsentlig forudsætning for at kunne løse de komplekse opgaver, som undervisere står over for at skulle løse i et samfund under forandring. Teamet og mere selvstyrende enheder i organisationen ses som et forsøg på at styrke decentrale beslutninger, fleksibilitet, differentiering, individualisering og personligt ansvar for at håndtere skolens komplekse opgave.

Et dyberegående og mere forpligtende kollegialt samarbejde ses af mange som en mulighed for at styrke engagement og ansvar for at kvalificere opgaveløsning og personlig læring. Teamorganiseringen kan samtidig bidrage til arbejdsmæssig aflastning og til at udvikle arbejdsglæde gennem den indflydelse, man får på sit eget virkefelt og gennem det sociale tilhørsforhold, man får til kolleger på arbejdspladsen. I den psykologiske forskning i arbejds- eller læreprocesser (Volmerg 1977) peges på følgende forhold som centrale betingelser for udvikling af arbejdsglæde:

- mulighed for kontakt og fællesskab med andre
- mulighed for at bestemme over arbejdsprocessen
- mulighed for at udnytte de kompetencer, man er i besiddelse af
- mulighed for udfordring, som kan virke personligt og fagligt udviklende og
- mulighed for at opleve eget arbejde som meningsfyldt og værdsat.

I aktuelle undersøgelser (Mercuri Urval 2002) fremhæves det, at teamsamarbejdet har skabt gunstige rammer for en faglig udvikling i et tæt og integreret samarbejde med kollegerne. Mange lærere fremhæver, at teamarbejdet har bragt dem ud af deres enelærer-forestilling og åbnet døren for faglig sparring, kollegial supervision og et større socialt tilhørsforhold til kolleger på arbejdspladsen.

Mange medarbejdere synes at have erkendt gevinsterne ved denne udvikling, men det er samtidig en kendsgerning, at flere medarbejdere er skeptiske og usikre over for en ændret organisering af arbejdet. I Arbejdstilsynets rapport for folkeskolen 2001 siges det, at kravet om at arbejde i team af mange lærere opleves som en kilde til belastning (Arbejdstilsynet 2001).

I rapporten udtrykkes det således: "Brydningerne i forbindelse med en ændring af arbejdets organisering præger folkeskolen i disse år. Lærerne har meget forskellige holdninger til teamsamarbejde og forståelse af, hvad det er. Set i sammenhæng med manglende fælles mål på skolen og eventuelt manglende kvalifikationer blandt lærerne til at tackle arbejdet i et team, kan det skabe problemer".

Nogle af de problemer, der kan fremhæves, er:

- lærernes meget forskellige indstillinger til teamarbejdet
- manglende erkendelse af teamarbejdets nødvendighed
- uklarhed om mål og rammer for teamarbejdet i institutionen
- manglende styring og struktur på mødevirksomhed i de enkelte team
- manglende kompetence og redskaber til samarbejdet om pædagogisk planlægning
- manglende tradition og kompetence til at give hinanden faglig sparring og kollegial støtte
- manglende tradition for at give hinanden feedback på de indbyrdes relationer og løsning af opgaver

Der er noget, der tyder på, at det primært er traditionen for en udstrakt grad af selvbestemmelse i undervisningen, der gør udvikling af teamarbejdet problematisk i lærerkulturen. Der er af de samme grunde ikke udviklet en kultur for kollegial drøftelse, kollegial vejledning og vurdering af hinandens bidrag til udviklingen af undervisningen. Lærere, der traditionelt har arbejdet alene, har ikke udviklet kompetencer til at skulle beskrive, forklare og begrunde deres valg af indhold, undervisnings- og arbejdsformer.

At samarbejdsprocessen også kan give problemer er ikke overraskende i sig selv. Ethvert menneskeligt relationsforhold er potentielt kilden til eksistentiel vækst og udvikling, glæde og mening, men det kommer ikke af sig selv. Der må arbejdes med at udvikle samarbejdet og relationsforholdet i gruppen. For at få et velfungerende team må der udvikles åbenhed, vilje, kompetence og redskaber til at håndtere dette fællesskab.

I den følgende del af hæftet vil forståelsen af teamarbejdet blive uddybet, og der vil blive givet nogle forslag til arbejdet med afklaring af begrundelser, mål og rammer og teamets arbejde med udvikling af kompetence og redskaber til et funktionelt teamarbejde.

- Den største fordel ved teamorganiseret undervisning er, at man opnår optimal mulighed for at udvikle et formaliseret og struktureret samarbejde omkring reel udvikling af en skole - både pædagogisk og organisatorisk. (Sprogcenter Horsens).

- Teamene står i vid udstrækning for den egentlige implementering af skolens pædagogiske udviklingsmål. Det er netop gennem det forpligtende og planlagte samarbejde at en hel skole kan udvikle sine fælles mål. (Sprogcenter Horsens)

2. Hvad er et team?

Der synes at være en tendens til at karakterisere enhver arbejdsgruppe som et team og ethvert samarbejde om projekter og opgaver som teamarbejde. Det opfattes som pædagogisk korrekt og progressivt at have teamarbejde, og det anses som svar på samfundsmæssige, organisatoriske og pædagogiske udfordringer i hele uddannelsessektoren. Teamarbejde og selvstyrende team er således blevet en slags ”beskyttede ord”, og det bliver opfattet som kættersk at stille spørgsmål ved disse betegnelser for det kollegiale samarbejde. Det er beklageligt ud fra den betragtning, at netop de kritiske spørgsmål altid er et bidrag til kvalificering og perspektivering af det mere kvalitative indhold i det kollegiale samarbejde. ”Beskyttelsen” forstærker tendensen til ikke at få begrundet, uddybet og udviklet mere dybtgående forståelser af begreberne og deres betydning for en mere kvalitativ ændring af den daglige praksis. Resultatet kan være, at man kommer til at stå tilbage med en modernisering af ren strukturel karakter, uden at der er skabt et fælles meningsindhold.

En gruppe er ikke nødvendigvis et team

En arbejdsgruppe samarbejder oftest om enkeltsager og koordinerer i det omfang parterne skønner, at dette er nødvendigt. Gruppen deler ikke forpligtelse og ansvar for helheden og opgaven, og der er derfor ikke tale om, at man har etableret fælles mål og rammer for samarbejdet eller har præciseret en fælles forståelse af samarbejdets indhold og parternes relationer. Et team derimod bygger i større grad på forpligtelse og ansvar for helhed og sammenhæng i opgaven. I teamet tales om fælles opgaver og funktionel arbejdsdeling i forhold til kvalifikationer og relevante færdigheder.

Efter denne forståelse er en gruppe et team i det omfang medlemmer af gruppen:

- oplever forpligtelse og ansvar for helhed og sammenhæng i opgaven
- ser det som en forpligtelse at deltage i og bidrage til hinandens faglige udvikling
- ser det som et fælles anliggende at bidrage til udvikling af de interne relationer og samarbejdsprocessen i gruppen.

Samarbejde eller teamarbejde

Dibbern og Peterson (1998) sætter teamarbejdet i perspektiv ved en sammenligning med et mere traditionelt lærersamarbejde. De beskriver det traditionelle lærersamarbejde som kendetegnet ved at:

- samarbejdet er bestemt af konkrete problemer og ad hoc opgaver
- samarbejdet foregår spontant og efter behov

- den enkelte afdør samarbejdets form, intensitet og tidspunkt
- samarbejdet omhandler gensidig information, aftaler om arbejdsfordeling og praktisk planlægning inden for udvalgte områder.

Den form for samarbejde kan være både nyttig og værdifuld, men den bør ikke forveksles med teamarbejde. Teamarbejdet må ses som et længerevarende og forpligtende samarbejde, hvor en gruppe af lærere ud fra en klart defineret målsætning og en række tilhørende aktiviteter arbejder med kursisternes faglige og personlige læreprocesser, ligesom teamet af lærere bevidst arbejder med egen kultur og indbyrdes relationer.

På den baggrund kan teamet defineres som et kollegialt fællesskab, der på én og samme tid skal kvalificere løsningen af opgaver, udvikle den enkeltes kompetence i forhold til opgaverne og give den enkelte og fællesskabet mening, identitet og arbejdsglæde.

Hvordan vil du på baggrund af ovenstående beskrivelser af hhv. grupper og team karakterisere det kollegiale samarbejde i din gruppe eller dit team?

Det, der især er svært i teamarbejde, er, hvis der er forskellige forståelser af, hvad det vil sige at arbejde i et team. Årsagen til de forskellige forståelser skyldes nok, at nogle ser på teamarbejde som et forum, hvor man kan få lavet nogle helt konkrete arbejdsopgaver, bytter og udveksler opgaver - og ikke mere end det. Andre ser på teamarbejde som et læringsrum, hvor man har mulighed for at arbejde med sig selv i samarbejde med andre for at udvikle sine kompetencer både som individ og som skole. (Sprogcenter Vejle/Fredericia).

Med den nye lovs ikrafttræden er der sket det, at nye tilrettelæggelsesformer og en ny struktur nødvendiggør, at teamene beskæftiger sig med pædagogisk udvikling på en helt anderledes konkret måde end tidligere. I vor skoles historie har vi set, at pædagogisk udvikling i teamene tidligere var en meget uforpligtende størrelse; nu er det en nødvendighed. Teamene er pinedød nødt til at gøre noget andet nu. Teamene er dermed den struktur, der skaber orden i

kaos. Det er her, lærerne har deres tilhørsforhold, og det er her, man forhandler sig frem til en mening. (Sprogcenter Vejle/Fredericia).

Teamorganiseret undervisning giver mulighed for forskellige grader af selvstyre i lærergruppen. Selvstyre kan først og fremmest give oplevelsen af at have indflydelse på egen arbejdssituation. Det kan medføre øget ansvar og ansvarlighed, idet teamorganiseret undervisning er forpligtende på en anden måde end "almindeligt" lærersamarbejde eller "enkeltlærerundervisning". (Sprogcenter Horsens).

3. Teamets opgaver

Ifølge den forståelse af teamarbejdet, der indledningsvis er fremlagt, er der tre sæt begrundelser og afledte opgaver for teamet. Teamet må primært begrundes med sigte på:

Kursisternes læring

Det vil sige, at teamet kan understøtte kursisternes læring gennem en sprogpædagogisk set veltilrettelagt undervisning, der tilgodeser muligheder for såvel kollektive som individuelle læreprocesser. Teamet kan være forum for en differentieret og fleksibel tilrettelæggelse, fleksible gruppedannelser, valgfri aktiviteter og selvstændigt arbejde. Alt sammen tiltag, der åbner mulighed for fleksibilitet og kan støtte og kvalificere den enkeltes læring og udvikling.

Lærernes læring

Det vil sige, at teamet er forum for didaktiske drøftelser, der på én og samme tid kan kvalificere den aktuelle planlægning og lærernes egne faglige og mere generelle kompetencer som undervisere under ændrede vilkår.

Pædagogisk og faglig kvalitetsudvikling

Team og teamorganisering kan give bedre muligheder for pædagogisk og faglig kvalitetsudvikling og kan skabe rum for såvel kursisternes, lærernes som skolens udvikling. Teamorganisering kan foranledige større råderum, men også større ansvar for både lærere og kursister.

Afledt heraf bliver teamet et led i at opretholde et godt arbejdsmiljø. Det drejer sig generelt om betydningen af det sociale fællesskab og betydningen af at kunne give hinanden kollegial støtte til omstilling i lærerarbejdet. Teamorganiseringen er også en oplagt mulighed for arbejdsdeling og hensigtsmæssig fordeling af ansvar.

4. Teamet og kursisternes læring

Det er svært at forestille sig, hvordan man kan leve op til den nye lov om Danskuddannelse uden at arbejde i team. Den nye lov har fokus på fleksibilitet i undervisningstilbudet for at sikre at kursisterne kan kombinere danskundervisning med deres deltagelse på arbejdsmarkedet. Loven lægger op til en individuel tilgang til kursisterne dels i den daglige undervisning med brug af en individuel læringsplan og dels i form af modultest og moduloprykninger. Disse nye tiltag fordrer ændringer i undervisningen, og det er erfaringen, at man gennem en teamorganiseret undervisning kan honorere de nye krav.

Den bedste forudsætning for god læring og hurtig progression må være en undervisning, der tager udgangspunkt i den enkelte kursist samtidig, med at den giver kursisten mulighed for at udvikle sig i samspil med andre.

Kursisternes læring og progression hænger sammen med, i hvor høj grad de selv er aktive, selvhjulpne og ansvarlige i indlæringen og undervisningen. Et sådant engagement er igen afhængigt af at, både lærere og kursister har indsigt i og bevidsthed om kursisternes mål, behov, muligheder, niveau, læringsstrategier og læringsstil. Derudover er det vigtigt, at alle implicerede reflekterer over undervisningen og indlæringen og har mulighed for hele tiden at ændre kurs.

Kursisterne på de fleste sprogcentre er en meget sammensat gruppe. Derfor vil man, hvis man opererer med faste hold, ofte sidde med en meget uhomogen gruppe kursister på hvert hold, hvilket gør det meget vanskeligt for én lærer at tilbyde hver enkelt kursist en optimal undervisning

For at tilbyde hver enkelt kursist de bedste læringsmuligheder kan man forestille sig, at kursisterne får et individuelt undervisningstilbud bestående af obligatoriske og valgfri aktiviteter fleksibelt tilrettelagt, så kursisterne kan arbejde fælles og individuelt alt efter indhold og behov. For at kunne opretholde et så fleksibelt undervisningstilbud, som hele tiden ændrer sig i forhold til kursisternes behov og ønsker, vil lærerne være nødt til at organisere sig i team med fælles ansvar.

Det er muligt for mange lærere at samarbejde om undervisningen af mange kursister, som man har forskellige berøringsflader med, hvis kursisterne fx udstyres med en portfoliomappe, som bl.a. må indeholde en individuel læringsplan incl. et dagligt skema. Ved hjælp af portfoliomappen kan kursisten selv følge med i sin progression, og de forskellige lærere kan tilrettelægge undervisningen for kursisten, så der er sammenhæng mellem de forskellige aktiviteter vedkommende deltager i. I sådan et system undgår man den oplevelse, man ofte har i traditionel klasseundervisning,

nemlig at det skaber problemer både for læreren og kursisterne at indsluse de mange nye kursister i bestående klasser. I teamorganiseret undervisning vil det være muligt for nye kursister at falde hurtigt til, da tilgangen til alle kursisterne er individuel, og de "gamle" kursister kender arbejdsgangen og er vant til at samarbejde og hjælpe hinanden.

Kursister i teamorganiseret undervisning oplever en aktiverende og målrettet undervisning med en høj grad af ansvarlighed og fleksibilitet. De ser, at alle bliver individuelt behandlet af et samlet lærerteam, der fungerer både individuelt og fælles. De oplever at arbejde med mange medkursister både i fællesskab og individuelt. De har mulighed for både at hjælpe andre og selv få hjælp. De kan ofte selv vælge, hvem de vil arbejde eller sidde sammen med ud af en meget stor gruppe. De ser at egen aktivitet og eget engagement har stor indflydelse på udbyttet og progressionen, og de ser, at de kan få indflydelse på undervisningen ved selv at komme med forslag til opgaver eller ønsker om ændringer i aktiviteter.

De får en fornemmelse af, at de har forskellige styrker og svagheder og en indsigt i, hvordan de kan arbejde målrettet med både stærke og svage sider. Det er en stor kilde til inspiration for kursister at arbejde på tværs af niveau. De kan hjælpe hinanden, og de kan se deres egen progression i forhold til nye kursister på lavere niveauer.

Det er en fordel for kursisten at møde forskellige lærere med forskellig personlighed og undervisningsstil og forskellige interesser, og det er en styrke, at kursistens progression hele tiden evalueres af mange forskellige lærere. Det er af uvurderlig nytte at lærerne kan diskutere kursisternes progression og udbytte af undervisningen med andre, der kender kursisterne, men som måske har en anden indfaldsvinkel på dem.

Det er en fordel for kursister at lærere, der underviser sammen, kan observere undervisningen og bl.a. opleve kursisternes reaktioner på undervisningen.

Teamsamarbejdet giver større mulighed for at udvikle og afprøve nyt, og chancerne for, at man gennemfører mere krævende projekter, er større, end hvis man arbejder alene; det gælder både for lærere og kursister. Udvikling og produktion af undervisningsmateriale er ulige meget lettere og mere inspirerende, når man er mange lærere med mange indfaldsvinkler. Den større arbejdsglæde, lærerne får gennem teamarbejdet med større ansvar og selvbestemmelse, kommer også kursisterne til gode. Der bliver større frihed til at beskæftige sig med den enkelte kursist, når der er flere

lærere, og når kursisterne er vant til at samarbejde, hjælpe hinanden og være selvhjulpne.

Fleksibiliteten ved teamorganiseret undervisning gør det muligt for et sprogcenters kursister fra forskellige Danskuddannelser og øvrige projekter at få tilbudt undervisning i specifikke færdigheder og på skæve tider. Det er ikke nødvendigt at oprette specielle hold med færre eller flere timer/dage end normalen. I et team kan disse specielle kursister passes ind i det bestående på tværs af undervisningstider så kursister med særlige behov ikke skal vente på, at der kan oprettes særlige hold, der passer lige til deres behov.

Den nye lov om Danskuddannelse med dens fokus på fleksibilitet, målrettethed og individualisering lægger op til individuelle undervisningstilbud. Teamorganiseret undervisning kan imødekomme de nye krav, fordi lærersamarbejdet giver større fleksibilitet og bedre mulighed for faglig udvikling.

At bevæge sig fra et undervisningssyn til et læringssyn er en meget, meget, meget stor forandring. Den stiller uhyre store krav til såvel lærere som kursister, og man må indstille sig på, at det er en langvarig og omfattende proces. (Sprogcenter Vejle/Fredericia).

Teamets samarbejde om den enkelte kursist – status og mål

Et arbejdsredskab til teamet

1. Den enkelte lærers forberedelse

- a. Beskriv de tre kursister, der aktuelt får mindst ud af din undervisning
- b. Hvad er din forklaring?

2. Drøftelse i team

- a. Fremlæggelse
- b. Hvilke handlinger bør iværksættes?
 - hvad kan vi gøre i undervisningen/ved undervisningen?
 - hvad kan vi/vil vi gøre i vejledningen af kursisten?
 - hvilke eksterne aktører og aktivitetstyper kan inddrages? - hvem, hvad, hvordan?

3. Den konkrete planlægning

- a. hvad er målet med indsatsen?
- b. hvilke tiltag?
- c. hvordan vil vi evaluere?

Teamets indsats for den enkelte kursists læring og udvikling

Hvordan vurderer I samarbejdet om den enkelte kursist?

Hvilke konsekvenser har de kollegiale drøftelser af enkeltkursister for jeres undervisning?

Hvordan kan I forbedre teamets indsats i forhold til den enkelte kursists sproglige udvikling?

5. Teamet og lærernes kompetenceudvikling

Muligheden for at sætte egen læring i forhold til teamarbejdet læner sig op ad den forskning om kompetence og kompetenceudvikling der understreger, at kompetenceudviklingen bør relateres til læring i forbindelse med de aktiviteter, der hører med til arbejdet - her altså lærernes egne undervisningsaktiviteter. Det vil sige, det er en forståelse, der ser læring som social praksis (Kvale og Nielsen 1999).

Kompetenceudvikling sker i følge denne forståelse optimalt, når den foregår i den konkrete og praktiske kontekst, hvor man i et dynamisk samspil udveksler erfaringer og reflekterer over handlinger og alternative løsningsmuligheder. Som for kursisterne gælder det også for lærerne om at få etableret et tæt samspil mellem læringsrum og anvendelsesrum.

Hvilke kompetencer skal udvikles?

Et centralt kompetencefelt for en lærer er den didaktiske kompetence. Didaktisk kompetence anvendes som udtryk for lærerens evne til at:

- analysere og tolke læseplaner, bekendtgørelser, vejledninger
- foretage valg i forhold til planerne, kursisterne og den samfundsmæssige virkelighed
- være i stand til at begrunde de valg, som træffes.

Det vil sige, at kravet til lærerne er, at de skal kunne kreere undervisning og undervisningsforløb, der tager hensyn til kursisternes forskellighed i forudsætninger, behov og interesser, og at de skal kunne sætte forudsætninger, interesser og behov i relation til læseplanernes indhold og en aktuell samfundsmæssig relevans.

Set i lyset af læring som social praksis udvikles lærerens didaktiske kompetence optimalt i team, hvor man har didaktiske drøftelser af planlægning, gennemførelse og evaluering af indsatser og undervisningsaktiviteter.

Det er muligt, at mange undervisere "springer den pædagogiske og didaktiske del af uddannelsen over" i deres egen måde at undervise på. Lortie (1975) hævder, at mange læreres måde at undervise på er mindre styret af den pædagogiske del af deres uddannelse end af de rollemodeller, de tidligere har mødt på egen skole og i uddannelsen. Sådan som de er blevet undervist, kommer de også til at undervise. I forhold til disse forståelser er "tavs viden", imitation og identifikation mere styrende for lærernes egen undervisningspraksis end pædagogisk teori og didaktisk planlægning. Teamet ses derfor som forum for udfordring af tavs viden. Det er i teamet, man skal udfordre hinanden og forsøge at sætte ord på den tavse viden.

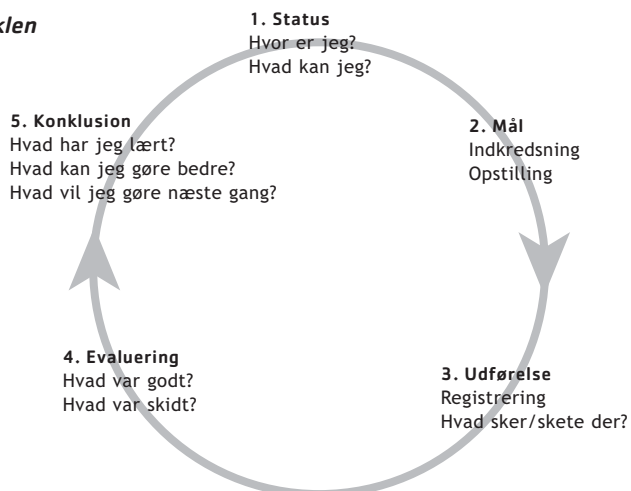
Det er således opfattelsen, at man i teamarbejdet finder potentialet for at fastholde og udvikle professionalitet i lærerarbejdet. Ud fra den forståelse er teamet ideelt set forum for at:

- kvalificere lærerens teoretiske refleksion vedrørende planlægning, gennemførelse og evaluering af undervisningen
- kvalificere lærernes teoretiske refleksion med fokus på:
 - undervisningens HVAD (indhold, sprog),
 - undervisningens HVORDAN (pædagogisk tilrettelæggelse - fx projekt- og problembaseret organisering)
 - undervisningens HVORFOR (de læringsmæssige begrundelser bag de didaktiske valg)
 - kvalificere den enkeltes muligheder for at begrunde sine valg i forhold til kursister, kolleger og andre interessenter

Refleksionscirklen

Refleksionscirklen er et redskab, der kan være med til at støtte lærernes kompetenceudvikling. Den er tænkt som et redskab, der kan bruges på mange niveauer i skolens arbejde med udvikling, status, opstilling af målsætninger, evalueringer og revisioner. Modellen kan være et arbejdsredskab for skolens ledelse, det pædagogiske råd og andre, der er involveret i den overordnede planlægning og udvikling af skolen. Den kan være et arbejdsredskab for alle team i arbejdet med status, mål og evaluering, og samtidig være redskab for det enkelte team. Desuden er den et redskab,

Refleksionscirklen

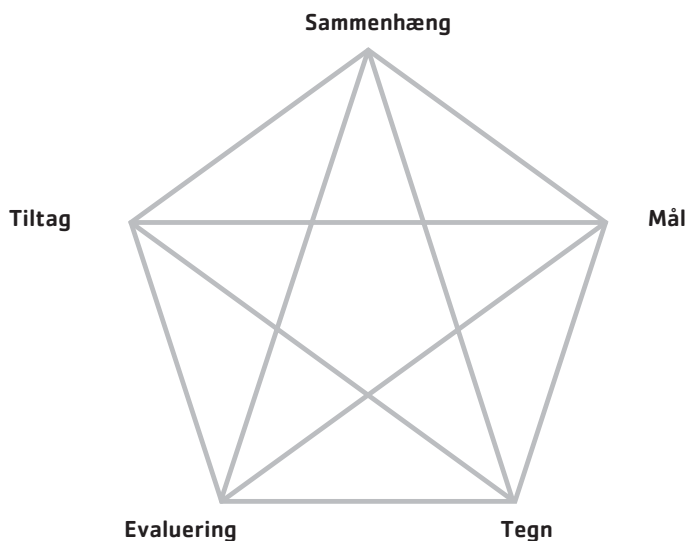


der kan bruges af og med kursisterne i deres arbejde, og endelig kan cirklen gå igen i arbejdet med den løbende evaluering af de enkelte kursister, hvad angår deres arbejdsplaner og deres sproglige progression. Refleksionscirklen kan være et centralt arbejdsredskab i forbindelse med de kollektive og de individuelle arbejds- og læringsplaner. En af de store fordele ved refleksionscirklen er således, at det er et arbejdsredskab, som kan bruges på alle niveauer og af alle aktører på skolen.

SMTTE- modellen

SMTTE er en forkortelse for "Sammenhæng-Mål-Tiltag-Tegn- Evaluering". SMTTE - tænkningen og arbejdet med modellen er udviklet i forbindelse med "Projekt Skoleevaluering" - et udviklingsprojekt med fokus på lærernes arbejde med evaluering i folkeskolen. (Harrit, 1998). Inspirationen til modellen er hentet hos Pædagogisk Senter i Kristianssand, der samtidig må tilskrives navngivningen af modellen. Mens nordmændene havde opstillet spørgsmålene i en lineær tænkning - som en række spørgsmål- er den i det danske projekt grafisk opstillet i en refleksionsmodel for at understrege betydningen af at tænke i relationerne mellem sammenhæng, mål, tiltag, tegn og evaluering i planlægningen. Modellen kan anbefales til kollegial refleksion, planlægning og evaluering af det faglige og det pædagogiske arbejde på alle niveauer og i mange sammenhænge. Modellen er uddybende gennemgået i Balle og Mølgard, 1997 samt Boye Andersen, 2000.

SMTTE- modellen



Uddybende beskrivelse af modellen

Sammenhæng: Hvor er vi

Hvad er aktuel praksis?

Hvilke problemer opleves?

Hvilke former for dokumentation af problemet?

Hvilke krav og forventninger ligger i lovgivningen?

Hvorfor opfatter vi det som værdifuldt at bruge tid og kræfter på netop det valgte område?

Hvilken baggrund, og hvilke forudsætninger og rammer?

Den fælles analyse og drøftelse af de spørgsmål skal danne baggrund for beskrivelse af begrundelse og forudsætninger for indsatsen.

Mål: Hvad vil vi

Hvilke mål for indsatsen?

Hvad er det, vi gerne vil have hvem til at gøre på en anden måde?

Hvad vil vi gerne opnå med indsatsen?

Den fælles analyse og drøftelse af intentionerne skal resultere i en målbeskrivelse.

Tiltag: Hvad skal skabe ændringer

Planlagte initiativer og handlinger frem mod målet

Tiltag er det, vi faktisk gør for at bevæge os frem mod målet

Tiltag skal være virkekræftige og hensigtsmæssige

Hvad kræver det, vi siger, vi vil, af os?

Hvem har ansvar for hvad - hvornår?

Den fælles afklaring danner baggrund for beskrivelse af en handleplan.

Tegn: Hvad vil vi registrere

Hvad skal indsatsen gerne give anledning til?

Hvad vil vi kunne se, høre eller få af tilbagemeldinger om?

Hvad skulle en evaluering gerne vise?

Den fælles analyse og drøftelse af disse spørgsmål skal danne baggrund for beskrivelse af det, man konkret bestemmer som tegn på succes.

Evaluering: Hvilke evalueringsmåder skal anvendes

Hvad er hensigten med evalueringen?

Hvad skal belyses?

Hvem skal - hvornår - gennemføre evalueringen, og hvilke metoder skal anvendes?

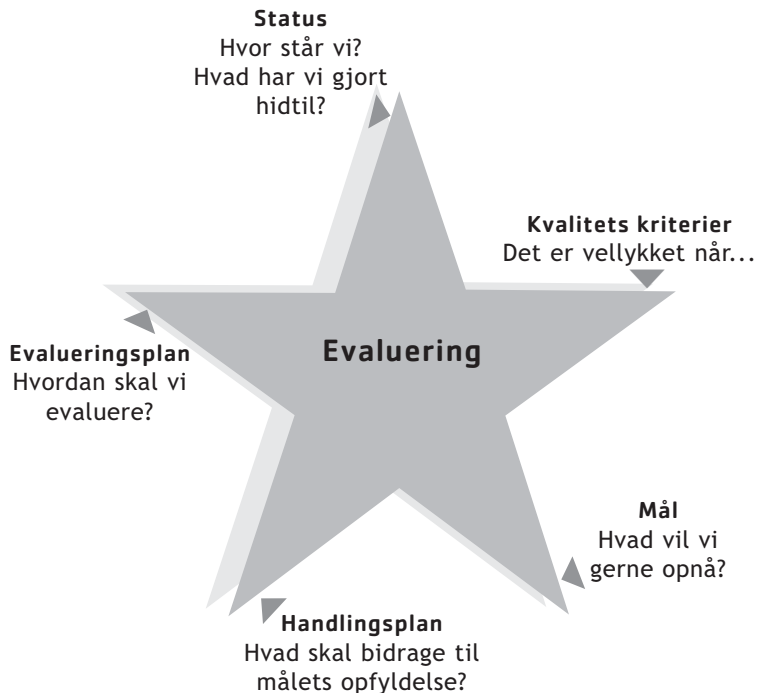
Hvor mange ressourcer vil vi anvende?

Hvem skal have kendskab til resultaterne, og hvordan skal de formidles?

Den fælles analyse og drøftelse af disse spørgsmål skal resultere i en plan for evaluering.

Endnu et velegnet værktøj i det pædagogiske arbejde er **Kvalitetsstjernen**. For en nærmere beskrivelse heraf henvises til antologien På Sporet (1999), hvor Bergthora Kristjansdottir introducerer, hvordan man kan anvende denne model. Endvidere kan henvises til www.gsk-kif.dk

Kvalitetsstjernen



- Ved teamorganisering kommer der et dybere og mere forpligtende samarbejde med kollegerne. Et samarbejde, hvor bestræbelserne på at opnå fælles forståelse af didaktik og pædagogik er i fokus. Det højner kvaliteten af undervisningen, når lærerne konstant må reflektere over og forklare deres praksis og ideer over for hinanden. (Sprogcenter Vendsyssel)

- Jeg ser teamet som et læringsrum, hvor man har mulighed for sammen med andre ligestillede at arbejde med sig selv og sine roller, at udvikle andre sider af sig selv. (Sprogcenter Vejle/Fredericia)

- Samarbejdet i et team kan i bedste fald inspirere det enkelte team-medlem til refleksion over egen undervisningsstil og tilføre en bedre forståelse og accept af mangfoldige tilgange. De fleste mennesker vil gerne yde deres bedste, og i en teamsammenhæng kan det, man er god til, få lov til at blomstre, samtidig med at man sætter pris på det de andre er gode til. (Sprogcenter Horsens)

- For mig handler teamarbejde mere om udvikling af den enkeltes kompetencer end om løsning af de praktiske arbejdsopgaver, og jeg tror, at man skal allokere langt mere energi og supervision/sparring over i den kompetenceudviklende del. (Sprogcenter Vejle/Fredericia)

- Hvad er svært i team? At forene "kantede" personligheder. At turde åbne dørene og at turde tale om egne og andres svagheder. Ikke mindst i en nedskæringstid med ansættelsesmæssig usikkerhed kræver det sin mand at "skilte" med sine inkompetencer. Det er også svært at finde rum i hverdagen til at bruge hinanden optimalt. (Sprogcenter Ry)

6. Pædagogisk og faglig kvalitetsudvikling i team

Der er ingen enkle løsninger på den proces, der fører til et godt og funktionelt teamarbejde. Det gælder for mange lærere, der traditionelt har arbejdet alene, at de ikke har udviklet kompetencer i samarbejdet om kursister og undervisning, og at de ikke er fortrolige med at skulle beskrive, forklare og begrunde deres valg af indhold, undervisnings- og arbejdsformer. I et team bliver man som lærer mere eller mindre tvunget til at reflektere over og formulere sig om den pædagogiske praksis. Den udfordring kan give anledning til usikkerhed og modstand mod teamarbejdet. Derfor er det af stor betydning, at teamet løbende afklarer de gensidige forventninger, aftaler fælles rammer og giver rum for fordomsfri udveksling.

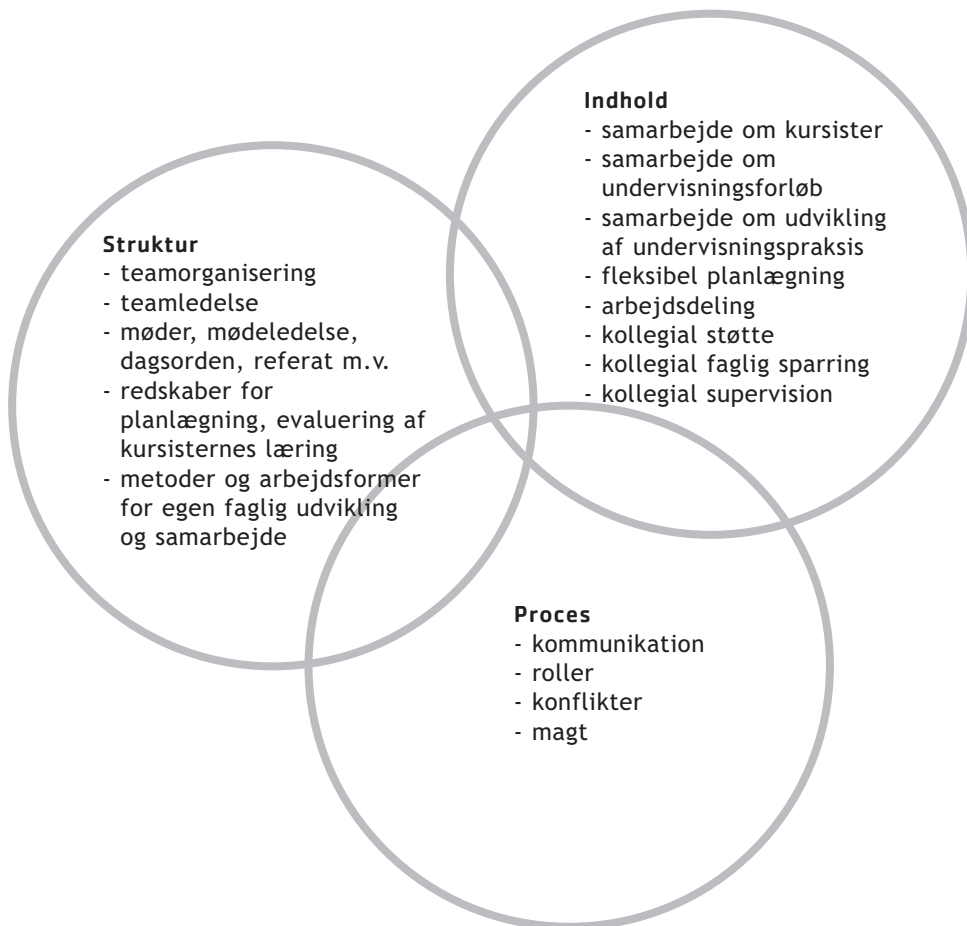
De interne relationer mellem medlemmerne og samarbejdsprocessen i teamet er samtidig af den største betydning. Teamet styrer i stigende grad fleksibel planlægning, fleksibel arbejdsdeling, kvaliteten af arbejdet og teammedlemmernes egen faglige udvikling. Derfor er det vigtigt at arbejde med beslutningsprocessen, læreprocessen, rollerne, magten og konflikterne i teamet. Perspektiverne for selvstyrende team som et gode for institutionen og lærerne er dybest set afhængig af, om det lykkes at udvikle samarbejdsprocessen og de sociale relationer i teamet.

Udvikling af teamarbejdet kan med fordel beskrives i forhold til struktur, indhold og proces. Som led i udviklingen af teamarbejdet må man beskæftige sig med disse elementer - hver for sig og i samspil.

Struktur: Forudsætningen for et effektivt samarbejde er betinget af, at man er opmærksom på de strukturelle rammer og muligheder. Dvs. er organisering af teamarbejdet hensigtsmæssig i forhold til opgaverne? Er mødeformer effektive, redskaber relevante? Hvilke forklaringer er der på status for de nævnte forhold? Hvad kan vi som skole og team gøre?

Indhold: Forudsætningen for et funktionelt samarbejde er, at man i fællesskab er opmærksomme på indholdet i samarbejdet. Dvs. hvad samarbejder vi om? Hvad kunne det være relevant at samarbejde om? Hvad er forklaringen på mulige begrænsninger i samarbejdet? Hvad kan vi gøre ved det?

Proces: Forudsætningen for et sundt teamarbejde er at man er opmærksom på samarbejdsprocessen. Dvs. hvordan fungerer vi sammen? Er der en velfungerende kommunikation og gode samarbejdsrelationer? Er vi gode til at håndtere problemer og konflikter i det kollegiale samarbejde? Hvad kan vi gøre for at fastholde og udvikle de interne samarbejdsrelationer?



Forudsætningen for et funktionelt teamarbejde er:

1. Hensigtsmæssig organiseringen af opgaverne
2. Afklarede forventninger til teamledelsen
3. Klare aftaler om mødeformer og mødefrekvens
4. Teamet har redskaber til undervisningsplanlægningen

5. Klare aftaler om indholdet, omfanget og dybden af samarbejdet om kursisterne og undervisningen
6. Arbejdsområde og graden af selvstyre er klart aftalt med ledelsen
7. Der er aftalt principper for arbejdsdelingen i teamet
8. Klare aftaler om kollegial støtte, faglig sparring og kollegial supervision
9. Teamet styrer egen samarbejdsproces
10. Samarbejdet bygger på kommunikation og demokratiske samarbejdsformer
11. Teamet udvikler redskaber til at udvikle intern læring og konfliktløsning.

1. Hvordan vil du på baggrund af ovenstående punkter beskrive status på dit sprogcenter?

2. Hvilke områder bør efter din opfattelse have øget opmærksomhed?

Udviklingen i det enkelte team

Når skolen planlægger den konkrete proces for teamudvikling, må man overveje, hvordan man vil styre udviklingen, og hvad der skal til for at skabe de ønskede forandringer. Det drejer sig om teamets eget arbejde med udviklingsprocessen.

- Hvordan forbedrer vi mødeplanlægning, mødestruktur og mødefrekvens?
- Hvordan arbejder vi mere hensigtsmæssigt med mødeledelse, dagsorden og referat?
- Hvordan bliver vi bedre til at bruge teamet til idéudveksling, til egen læring og udvikling, til pædagogisk sparring og feedback og til at udnytte hinandens styrkeområder?

En drøftelse af sådanne punkter er et velegnet udgangspunkt for udarbejdelse af en udviklingsplan.

Udviklingsplan for arbejdet i team

Teamets navn:

1. Aktuel status
 - en beskrivelse af situationen
 - hvad samarbejder vi om?
 - hvordan fungerer samarbejdet?
 - hvad giver problemer?
 - hvordan håndteres konflikter?
 - hvad kunne gøres bedre?
 - hvad vil vi lære/ blive bedre til/ give mere opmærksomhed?

2. Teamets udviklingsområder
 - a. udviklingsområder
 - hvilke områder vil vi give større opmærksomhed?
 - nævn hvert område og beskriv begrundelse og hensigt

 - b. handleplaner
 - en beskrivelse af hvem, der skal gøre hvad, hvornår, hvordan

 - c. evalueringsplaner
 - beskriv hvordan samarbejdet løbende skal evalueres
 - hvem, hvad, hvornår, hvordan?

Team-møder

Et godt rum for udvikling af samarbejdet i teamet kan være team-mødet.

I et team vælger man ofte en teamleder, som fungerer i en periode. I forbindelse med teammøder er teamlederen ansvarlig for planlægning og afvikling af mødet samt opfølgning af at de beslutninger, der træffes på mødet, føres ud i livet.

Den gode mødeleder har et særligt ansvar for:

At der er en dagsorden

At der er klarhed om forberedelse

At alle får mulighed for at kende dagsordenen

At opsummere, hvad der skal nås på mødet, og disponere tiden

- At fastholde drøftelsen af de faktiske punkter
- At alle bliver set og hørt
- At kommunikationen bliver klar og tydelig
- At interesse modsætninger og konflikter bliver undersøgt
- At der sættes navn og adresse på kritik
- At der træffes beslutninger
- At der laves opfølgning

Erfaringen viser, at det ofte kan være svært at give hinanden feedback på, hvordan team-mødet fungerer og på den enkeltes rolle og betydning for mødet. Det kan derfor være hensigtsmæssigt, at teamlederen kontinuerligt inviterer til evaluering af mødevirkningsheden. Hvis det sker efter aftale og på baggrund af et skema, kan det være lettere både at give og modtage feedback. Her følger et forslag.

Mødevirkningsheden

	Enig					Uenig			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Jeg er tilfreds med måden, vi planlægger arbejdet på									
2. Vi er gode til at reflektere over problemer og opgaver									
3. Vi bruger tiden godt og effektivt									
4. Der er åbenhed om konflikter og problemer									
5. Vi organiserer og fordeler vores arbejde godt									
6. Vi er gode til at give hinanden feedback på de interne relationer									
7. Jeg føler, at jeg hører hjemme i teamet									
8. Nogle af medlemmerne i teamet dominerer beslutninger									
9. Den kollegiale supervision i teamet fungerer godt									
10. Det er vanskeligt at komme med nye ideer og synspunkter									

Teamlederen kan også fungere som mediator:

- når samarbejdet ikke fungerer
- når kolleger bliver uenige om opgaver og aftaler
- når der opstår interesse modsætninger om opgaver og arbejdsfordeling
- når magtrelationen, ansvaret, rollefordelingen mellem medlemmer bliver uensigtsmæssig skæv i forhold til opgaven og de interne relationer

Der er under alle omstændigheder et aspekt af mediation i enhver mødeledelse, og det må anbefales, at teamlederen udvikler kompetence til at kunne håndtere mediationen.

I mediation indgår følgende faser:

- åbning og aftale om spilleregler
- parternes redegørelse for konflikten
- fælles accepteret formulering af konflikten
- parternes forslag til løsning
- aftale om opfølgning

I min forståelse af teamorganiseret undervisning sidder man ikke nødvendigvis og laver alle opgaverne sammen i teamet; man tager snarere afsæt i det, der interesserer, og i de medbragte kompetencer, de enkelte har, og fordeler arbejdsopgaverne herefter. (Sprogcenter Vejle/Fredericia)

Den enkelte underviser er rigtig god til noget og ikke særlig god til noget andet. Teamet er god til det hele og fordeler opgaverne efter, hvor de højeste kvalifikationer og de mest eminent kompetencer befinder sig. (Sprogcenter Horsens)

Når et nyt team sammensættes af folk fra andre tidligere teams, er der et kulturmøde, der kan ytre sig som et sammenstød. Et sådant kan naturligvis være eksplosivt, og somme tider skal der bruges en masse krudt på at bringe tingene på fungibel form. (Sprogcenter Horsens)

Nogle vil helt sikkert have den fornemmelse at - nu kommer der nogle nye ind i vores team, og så må vi jo se at få dem lært, hvordan vi gør og det er de da formodentlig også indstillet på. Og er der to sæt med den fornemmelse, vil de selvfølgelig sidde og være forbavsede i en periode til de har lagt 'plejer' bag sig. (Sprogcenter Horsens)

Erfaringen fra det sidste halve år viser, at det kan være svært at få tid nok til det pædagogiske samarbejde i et team, når der også hviler administrative opgaver på teamet. Udfordringen er at lægge så meget som muligt af det administrative arbejde væk fra teamet, uden at det begrænser lærernes muligheder for fleksibilitet og råderum. (Roskilde Sprogcenter)

7. Ledelsens rolle på den team-organiserede skole

Udviklingen af et funktionelt teamarbejde og arbejdet i team må bæres af alle ansattes indlevelse, engagement, ansvar og lyst til at lære og lade sig udfordre. Det ændrer imidlertid ikke ved det forhold, at ledelsen gør en forskel, og at ledelsen har et særligt ansvar for at etablere, støtte og kvalificere arbejdet. Det er samtidig kun ledelsen, der har det formelle mandat til at udfordre og stille krav i de tilfælde, hvor der ikke sker udvikling i forhold til skolens visioner og mål for udviklingen.

Visioner og udviklingsstrategier

Det er vigtigt, at ledelsen har afklaret sine visioner til teamarbejdet, organisatorisk, indholdsmæssigt, og at ledelsen videreformidler sig klart herom til medarbejderne. Visionen er en forudsætning for en bevidst udviklingsstrategi og en fokuseret udvikling. Hvilke elementer i teamudviklingen skal have særlig opmærksomhed? Hvilken prioritering af tid, personlige ressourcer og økonomi?

Teamstruktur og teamdannelse

Det er vigtigt, at ledelsen styrer strukturdebatten og inddrager medarbejdere, men lige så vigtigt er det, at ledelsen får truffet beslutning om teamstrukturen. Alt for mange skoler træder vande og får ikke skabt klarhed om strukturen. Det er samtidig vigtigt, at ledelsen afklarer sin funktion i teamdannelsen. Faglige, personlige og sociale kompetencer hos medarbejderne må indgå i overvejelser i forbindelse med teamdannelsen, og ledelsen må udmelde klare procedurer for medarbejdernes indflydelse og selv spille en afgørende rolle.

Indholdet i teamarbejdet

Det er vigtigt, at ledelsen følger og støtter det enkelte team i status, mål og evaluering af teamets arbejde med de faglige opgaver og de interne processer.

Teamsamtaler

Det er vigtigt, at ledelsen kontinuerligt gennemfører samtaler med de respektive team. Ledelsens opgave er bl.a. gennem teamsamtaler at støtte teamet med såvel teamets egen udviklingsplan som med en fortsat elaborering af det sprogpædagogiske arbejde. Teamsamtalerne må ses i et ledelsesperspektiv, og lederen må afklare hensigten med samtalerne og være bevidst om sin egen funktion i disse samtaler. En afklaring af hensigt og ledelsens funktion i samtalerne giver et grundlag for sammen med det enkelte team at planlægge teamsamtalernes form, indhold og frekvens.

Mediator for problem- og konfliktløsning

Det er vigtigt, at ledelsen forstår at uddelegere til det enkelte team og vise respekt

for teamets autonomi og ret til at træffe afgørelser inden for de fælles rammer. Det er på den ene side en ledelsesopgave at udfordre teamet til selv at udvikle pædagogiske arbejdsredskaber og at styre og løse problemer og konflikter. Samtidig skal lederen imidlertid have føling med livet i de forskellige team: Fungerer kommunikationen i teamet? Giver selvstyret anledning til fælles ansvar og fælles beslutningsprocesser? Fungerer teamlederen som støtte for et godt samarbejdsclima i det interne samarbejde?

Videreudvikling

Det er vigtigt, at ledelsen understøtter læreprocessen gennem efteruddannelse, fælles pædagogiske dage, kollegial erfaringsudveksling mellem team og ekstern konsulentbistand til skolen og de enkelte team.

I en teamorganiseret organisation bliver ledelse defineret anderledes. Opgaver og ansvar skal uddelegeres, men samtidig skal der være en tæt opfølgning og støtte. Den store udfordring er at definere teamets opgaver samt at skabe en fælles forståelse af opgaverne. Dette kan blandt andet gøres ved teamsamtaler. (Sprogcenter Vejle/Fredericia).

Fælles værdigrundlag og udviklingsidé: Det er meget vigtigt for enhver skoles udvikling, at der hersker en udpræget grad af konsensus om, hvilke værdier og holdninger man baserer sin organisation og ikke mindst sin undervisningspraksis på. Samtidig er det overordentligt vigtigt, at alle er bekendt med og oplever sig som en reel medspiller i forhold til udviklingsmål, rammer herfor og systemer og politikker til opnåelse heraf. (Sprogcenter Horsens)

Ledelsen skal have tillid til, at lærerne kan administrere deres egen tid og til, at alle nødvendige opgaver bliver løst ansvarligt og kvalificeret. (Sprogcenter Horsens)

Lærerne skal have tillid til, at ledelsen respekterer deres professionelle råderum, og at der ikke samlet set skal løses flere opgaver, end der er afsat tid til. (Sprogcenter Horsens)

Ledelsen skal definere klare rammer for ansvar og kompetence i relation til de givne opgaver. (Sprogcenter Horsens)

Det enkelte team og ledelsen skal samarbejde løbende om, at opgaverne bliver prioriteret og løst. (Sprogcenter Horsens)

Ledelsen skal være til stede, til rådighed, interesseret, støttende, koordinerende og opfølgende. (Sprogcenter Horsens)

Litteratur

Andersen, Frode Boye: Tegn er noget vi bestemmer. I serien ”Splinter af en lærende skole”. Danmarks Lærerhøjskole. Århus. 2000.

Balle, Kirsten og Mølgaard, Hanna: I Projekt Skoleevaluering inspirationshefte om: Skolens Udviklingsplan. Danmarks Lærerhøjskole. 1997.

Mercuri Urval, Det gode lærerliv: 2002.

Dibbern, Ole og Erling Petersson: Fra teamarbejde til teamlæring. Erhvervs-skoleafdelingen, Undervisningsministeriet 1998.

Harrit, Ole: Projekt Skoleevaluering - praksis og perspektiver. DLH, 1998.

Harrit, Ole: Projekt Skoleevaluering - praksis og perspektiver: DLH, 1999.

Kristjansdottir, Bergthora; Et værktøj til kvalitetsudvikling af dansk som andetsprog. I Holmen, Lund og Østergaard Nielsen: *På Sporet - en antologi om undervisning i dansk som andetsprog*. Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie nr. 30 - 1999. Se også www.gsk-kif.dk

Kvale, Steiner og Lars Nielsen: Mesterlære - læring som social praksis. Hans Reitzels Forlag 1999.

Lortie, D: The Schoolteacher. A Sociological Study. University of Chicago Press. 1975.

Psykisk arbejdsmiljø - alles ansvar. Arbejdstilsynets statusrapport 2001.

Volmerg, Ute: Om forholdet mellem produktion og socialisation. I Leithauser: Produktion, arbejde, socialisation. Medusa. København 1977.