

The Professional Learning Communities at Work™: Opbygningen af en samarbejdskultur gennem udviklingen af højtpræsterende team



Anvisning: Bedøm individuelt, i tavshed og ærligt din skoles nuværende realitet i forhold til implementeringen af hver af de indikatorer, der er nævnt i venstre kolonne. Overvej, hvilke beviser eller eksempler der kan støtte din vurdering. Dette skema kan også bruges til at bedømme implementeringen på forvaltnings- eller teamniveau.

Vi er forpligtede på at arbejde sammen for at opfylde vores kollektive mål om læring for alle elever. Vi opdyrker en samarbejdskultur gennem udviklingen af højtpræsterende team.

Indikator	Før igangsættelse	Igangsættelse	Implementering	Udvikling	Vedligeholdelse
<p>Vi er organiseret i samarbejdende team, i hvilke medlemmerne arbejder sammen på kryds og tværs for at opnå fælles mål, som har en direkte indflydelse på elevernes præstationer. Der er lavet strukturer, der sikrer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. At samarbejde er indbygget i det daglige arbejde. 2. Vi får tid til at samarbejde. 	<p>Lærerne arbejder isoleret og med ringe opmærksomhed i forhold til strategier, metoder eller materialer, anvendt af deres kolleger, der underviser i det samme eller på samme klassetrin. Der findes ingen plan, der kan sætte de ansatte sammen i team, eller som giver dem tid til at samarbejde.</p>	<p>Lærerne opfordres til at arbejde sammen, men det forlanges ikke. Nogle af de ansatte vælger måske at arbejde med kolleger om fælles interesseområder. De ansatte sympatiserer med hinanden, men arbejder ikke sammen om at forsøge at forbedre elevernes præstationer.</p>	<p>Lærerne er blevet knyttet til samarbejdsteam og har fået ekstra tid til samarbejde inden for den almindelige skoledag. Det kan godt være, at teamene ikke er helt klar over, hvordan de skal bruge denne tid. Man fokuserer ofte på ting, der ikke har noget med undervisning og læring at gøre.</p>	<p>Lærerne er blevet organiseret i team og har fået tid til et ugentligt samarbejde inden for skoletiden. Retningslinjer, protokoller og processer er blevet fastlagt i et forsøg på at hjælpe teamene med at bruge tiden på at fokusere på emner, der vil få en positiv indflydelse på elevernes præstationer.</p>	<p>Den samarbejdende teamproces ligger dybt indlejret i skolens kultur. De ansatte opfatter den som drivkraften bag skolens forbedringsindsats. Teamene er selvstyrende. De har til stadighed fokus på de spørgsmål, som er mest afgørende for elevernes præstationer, og de opstiller specifikke,</p>

<p>1. Vi er afklarede i forhold til de afgørende spørgsmål, der bør drive vores samarbejde.</p> <p>2. Vores samarbejde bliver monitoreret og støttet.</p> <p>Vi har identificeret og respekterer de forpligtelser, vi har påtaget os i forhold til medlemmerne af vores samarbejdende team for at kunne forbedre vores teams effektivitet. Disse udtalte, kollektive forpligtelser eller normer har afklaret forventningerne til, hvordan vores team vil fungere, og vi bruger dem til at tage os af de problemer, der måtte opstå i teamet.</p>	<p>Man har ikke været opmærksomme på at opstille klart formulerede forpligtelser, som gør det tydeligt, hvordan man ønsker, at teamet skal fungere, og hvordan det enkelte medlem skal bidrage til, at det bliver en succes. Der kommer godt nok normer fra den enkelte gruppe baseret på de vaner, der kendetegner gruppen, men de er hverken eksplicite eller resultatet af omtanke. Adskillige af normerne har en negativ indvirkning på teamets effektivitet.</p>	<p>Teamene er af skolen eller forvaltningen blevet tilskyndet til at afklare forventninger og forpligtelser. Teamene kan have fået anbefalet normer. Normer er ofte noget, man tror på, snarere end det er forpligtelser til at gøre noget bestemt.</p>	<p>Nogle lærere mener, at teammøderne er uproduktive. Hvert team har fået besked på at nedskrive normer, som klargør forventninger og forpligtelser. Mange team har opfattet dette som en opgave, de skulle løse. De har nedskrevet normerne og afleveret dem, men de bruger dem ikke som en del af samarbejdsprocessen i teamet.</p>	<p>Teamledere er med til at lede samarbejdsprocessen, og teamenes arbejde bliver monitoreret, så man kan hjælpe dem, hvis de støder på problemer. Teamene arbejder sammen på kryds og tværs for at nå de mål, der specifikt retter sig mod elevpræstationer og fokuserer på at finde bedre måder at nå målene på. Teamene har opstillet de kollektive forpligtelser, der styrer deres arbejde, og medlemmerne har indvilliget i at respektere disse forpligtelser. Forpligtelserne kommer til udtryk i form af bestemte adfærdsmønstre, som medlemmerne skal følge.</p>	<p>kontrollerbare mål for at holde øje med forbedringerne. Den samarbejdende teamproces er en stærk professionel udvikling, der ligger i selve jobbet, da medlemmerne er villige til og ivrige efter at lære af hinanden, at identificere fælles problemer, kaste sig ud i aktionsforskning, at gøre tegn på elevernes læring gennemsigtige for teamets medlemmer, ligesom man gerne justerer forskellige praksisformer til at blive mere effektive. Teamprocessen har direkte indflydelse på den enkelte lærers praksis i klassen og hjælper den enkelte lærer til at afklare, hvordan vedkommende vil undervise. Teammedlemmerne respekterer de kollektive forpligtelser, de har indgået med hinanden i forhold til, hvordan teamet skal fungere,</p>
--	---	---	---	---	---

				<p>Teamet begynder og slutter hvert møde med at minde hinanden om de aftaler, man har lavet om, hvordan man vil arbejde sammen. De vurderer forpligtelsesernes effektivitet med jævne mellemrum og foretager revisioner, når de mener, at det vil hjælpe teamet til at blive mere effektivt.</p>	<p>og hvilket ansvar der påhviler det enkelte medlem. Forpligtelserne har ført en stemning af tillid og gensidig respekt med sig. De har gjort, at medlemmerne kan arbejde sammen på kryds og tværs om at nå fælles mål, fordi medlemmerne kan stole på hinanden. Forpligtelserne letter teamets arbejde og hjælper medlemmerne til at se nærmere på egne antagelser og praksis. Medlemmerne erkender, at deres kollektive forpligtelser ikke bare har gjort teamet mere effektivt, men at de også har gjort samarbejdsoplevelsen mere positiv for den enkelte. Brud på forpligtelserne bliver taget op. Medlemmerne bruger dem som grundlag for afgørende samtaler og ærlig dialog, når der er bekymring for, at et eller flere medlemmer ikke lever op til forpligtelserne.</p>
--	--	--	--	--	---