

Vejledninger til det organisatoriske arbejde i teams

Denne vejledning består af følgende delvejledninger, som du kan tilgå via nedenstående bookmarks:

- [Fælles vejledning](#)
- [De pædagogiske team](#)
- [Vejlederteamet](#) (læringscenterteamet)
- [Udviklingsteamet](#)
- [Ledelsesteamet](#)

Fælles vejledning for det organisatoriske arbejde III

1. Erfaringsopbygning og videndeling om den didaktiske udvikling

Det centrale for det organisatoriske arbejde i fase III er at udviklingsprojektet delvist overdrages og overtages af skolen. Det nye i fase III er derfor, at der opstår to spor i projektet, som det organisatoriske udviklingsarbejde skal håndtere samtidigt. Det drejer sig om:

- **Den systematiske erfaringsopbygning i forhold til fase III i IDDL.** Det vedrører de projektdeltagende lærere og lærerteam, som fortsætter med den nuværende 2., 4. og 5. årgang, som bliver til den nye 3. 5. og 6. årgang i det nye skoleår. Der er tale om den kontinuerlige og trinvis udvikling af den didaktiske og teknologiske tyngde i fase III sammen med materialerne, konsulenterne og skolens vejlederteam.
- **Den systematisk videndeling om fase I og II.** Det vedrører både de projektdeltagende lærere fra fase I og II og de lærere, som i det nye skoleår har 2. og 4. årgang (august 2014). Der er tale om, at de projektdeltagende lærerteam overdrager stafetten til de nye lærerteam som en skoleintern opskalering ved at dele deres viden og dokumenterede erfaringer fra fase I og II. De nye lærerteam overtager stafetten ved at gentage, fordybe og videreudvikle det påbegyndte sammen med skolens vejlederteam.

Skolens vejlederteam, som med henblik på skolereformen skal ses som skolen læringscenterteam, får på den måde en central rolle både for erfaringsopbygningen og for videndelingen. Udviklingsteamet og ledelsesteamet har den rolle, at rammesætte de to spor under hensyntagen til de fire ledelsesdimensioner ([se org. model \(LINK\)](#)).

1.a Under systematisk erfaringsopbygning i lærerteam forstås her konkret, at enkelte eller samarbejdende lærere stiller deres planlægning og/eller deres evaluering af det aktuelle og faser relevante undervisningsforløb til diskussion blandt ligemænd i det relevante team. Det er centralt for drøftelserne, at de foregår i trygge rammer, og at der aftales et udviklingsfokus for *øget differentieret i projektorienteret*

undervisning i digitale læringsmiljøer. Drøftelserne må orientere sig mod de bud på 'løsninger' og redskaber som projektets materialer og kompetenceudvikling stiller til rådighed. Omdrejningspunktet for det didaktiske arbejde i teamene er undervisningsforløb, som i fællesskab designes og kvalificeres, indtil de bliver såkaldte **eksempelforløb** og derfor er værd at blive gentaget. Et eksempelforløb er et undervisningsforløb, som har fundet sin indholdsmæssige, metodiske og mediemæssige grundform. Man kunne sige, at forløbet har fundet sit design. Konkret består et eksempelforløb af den kommenterede planlægnings-skabelon, evalueringsskabelonen med billeder og andet tilhørende materiale samt evt. yderligere ressourcer og læremidler, som letter forløbets gentagelse. Sådanne eksempelforløb er det konkrete produkt af teamenes didaktiske arbejde og udgør derfor en form for 'referat', som gerne skulle fastholde de centrale erfaringer og indsigter. Systematisk erfaringsopbygning er altså en fælles designproces, dvs. en kreativ skabende og kritisk evaluerende proces som dokumenteres til fælles gavn. I samarbejde med lærerne sørger ledelsen og udviklingsteamet for at der tilvejebringes en tilgængelig, ukompliceret og passende struktureret digital platform, som kan fungere som **skolebaseret bank for eksempelforløb** som fælles hukommelse og ressource. Det er vejlederne, som i samarbejde med lærerne vedligger denne eksempelbank.

1.b Under **systematisk videndeling** forstås, at lærere eller lærerteam, som allerede har gjort sig erfaringer med bestemte udviklingsindsatser påtager sig at viderefordre deres erfaringer med de fasespecifikt kvalificerede eksempelforløb til nye lærere eller det nye lærerteam. De konkrete didaktiske drøftelser i teamene foregår på baggrund af de skriftlige planlægnings- og evalueringsskabeloner (skabeloner) samt de anvendte læremidler og ressourcer. Målet med denne videndeling er ikke blot at dele erfaringer og indsigter, men at de nye lærere eller team **påtager sig opgaven at gentage forløbet**. En gentagelse er mere en blot at lade sig inspirere. En gentagelse tager det udviklede eksempelforløb alvorligt som et svar på en didaktisk udfordring, fx differentiering gennem rollefordeling og online samarbejde i forhold til undersøgelse af to bækkers vandkvalitet.

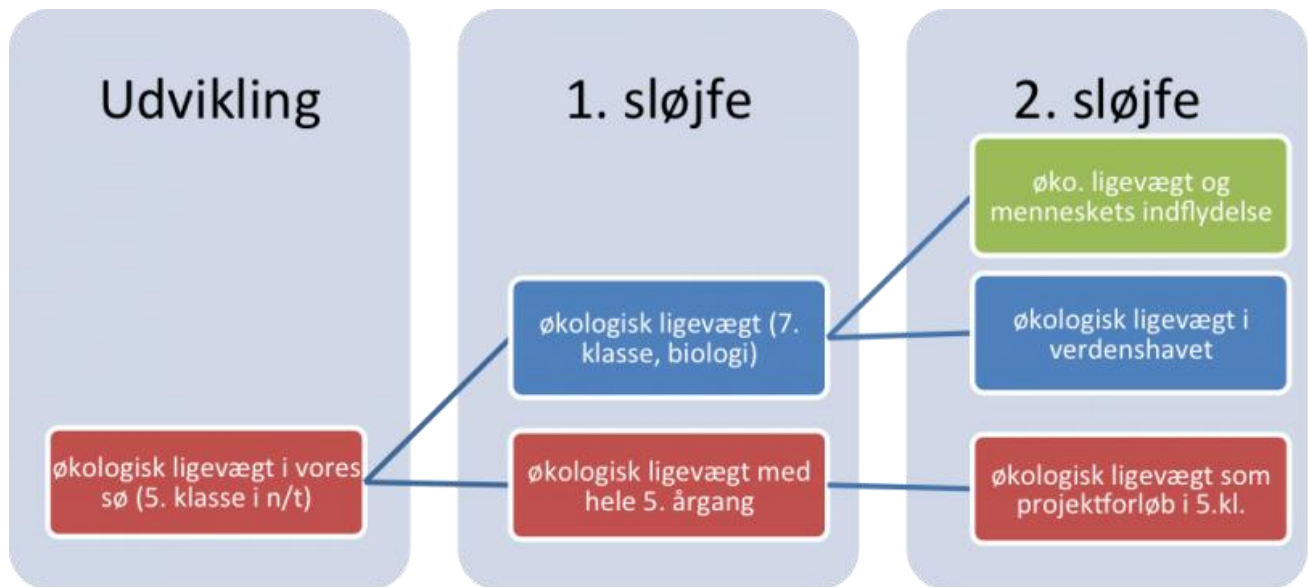
Dette viderearbejde med et allerede kvalificeret forløb kan foregå på to måder. Enten raffinerer man eksempelforløbet uden at ændre dets kerne, eller man re-designer forløbet mere grundlæggende. **At raffinere et forløb** vil sige at man kvalificerer eller på ny kontekstualiserer forløbet inden for de samme rammebetingelser og med det samme overordnede indholdsmæssige, metodiske og mediemæssige design. **At re-designe et forløb** vil sige, at man mere grundlæggende reviderer forløbets indholdsmæssige, metodiske og/eller mediemæssige kerne eller sprænger de grundlæggende rammebetingelser. Hver bevidst raffinering eller re-design af et eksempelforløb fører igen frem til dokumentation gennem skabeloner og materialer, som egner sig til skoleintern videndeling og fremtidige gentagelser.

2. En fælles planlægningsprofessionalisme

2.1. Fælles kvalificeringssløjer

Systematisk erfaringsopbygning og videndeling er beslægtede, men de har begge alligevel deres specifikke tyngde. Alt afhængig af kombinationer af klasser, kontekster og lærersammensætninger og alt afhængig af

om man udvikler, raffinerer eller re-designer, vil der være glidende overgange mellem de to fremgangsmåder. Men fordi formålet er forskelligt, så er det vigtigt, at rammesætte de to processer forskelligt. Når man raffinerer eller re-designer et udviklet undervisningsforløb kan man tale om en række bevidste **kvalificeringssløjfer**. En kvalificeringssløje består af gen-planlægning ud fra det eksempelforløbet, en gennemførelse og en fokuseret evaluering, som munder ud i en revideret genbeskrivelse af det oprindelige eksempelforløb eller en beskrivelse af et nyt design. Nedenfor gives et fiktivt eksempel på, hvordan et eksempelforløb kan udvikle sig.



Forløbet om økologisk ligevægt i n/t til 5. klasse raffineres to gange ved at udvide det til en temauge for hele årgangen og til sidst som et projektforbøb. Her har man ændret i rammebetingelsen og i det metodiske design. Når man udvider forløbet til 7. klasse biologi skal der formodentlig re-designes metoden og mediet, mens den indholdsmæssige kerne tilpasses klassetrinnet. Dette forløb kan igen raffineres i 2. sløjfe som en indholdsmæssig tilpasning eller re-design. Mere generelt kan man sige, at et forløb med et bestemt indhold kan metodisk re-designes fra traditionel undervisning til temauge, storyline, som teamuge, som projektforbøb m.m. Et mediemæssig re-design kan være at man bruger en helt nyt og omfattende læremiddel, man udvikler egne materialer eller man finder nye spændende kilder, som gør det muligt, at eleverne kan tilgå emnet mere undersøgende. Ofte vil man bruge den indholdsmæssige (faglige) kerne, som det afgørende grund-design, som så kan kvalificeres til samme klasse eller tilpasses til andre klassetrin eller andre rammebetingelser. Når man reelt udvider indholdet, bliver forløbet til et nyt eksempel, se fx eksemplet med forholdet mellem ligevægt og menneskets indflydelse, hvor den samfunds- og kultur-mæssige side bliver inddraget.

2.2. At gentage eller redesigne eksempelforbøb

Man kan således tale om at et eksempelforbøb får en raffinerings- og/eller re-design-historie på skolen. Teamet (og skolen) må på en måde afgøre, hvilke versioner af forløb der skal være tilgængelige med

opfordring til gentagelse og hvilke forløb skal tages af banken, fordi senere dokumentationer afløser de oprindelige. Det er klart, at teamene ikke samtidigt kan både udvikle og vedligeholde samtlige forløb. Et forløb, som har fundet en god og foreløbigt tilfredsstillende grundform, må gerne bare gentages uden bevidst dokumentation. Man kan således have en periode, hvor forløbet bliver gentaget eller overtaget som de er, indtil nogen beslutter sig for igen at begynde med en mere eller mindre stor raffinering- eller re-design-proces.

Når man på den ene side investerer megen tid i udviklingen og dokumentationen af eksempelforløb, skal der på den anden side helst være en gevinst. Man kan som lærer med relativ stor tryghed **gentage et forløb**, man har været med til at udvikle og kvalificere, uanset om det drejer sig om grundformen eller et nyt design. Og man kan med en vis tryghed **overtage re-designede forløb**, som bygger på tidligere kvalificeringssløjfer. Som sagt forudsætter den umiddelbare gentagelse, at forløbene ikke kun leveres med beskrivelser, men også med de nødvendige undervisningsmaterialer, ligesom et 'manuskript' til teaterforestillingen. Enhver gentagelse af et forløb kræver altid en vis tilpasning til den helt specifikke klasse og situation.

Selvom det at gentage eller overtage andres forløb er forbundet med en vis skepsis, så har lærere i en vis udstrækning altid delt hele eller dele af forløb. Der er desuden undervisningstemaer som fx Pythagoras' geometri, faldloven, Shakespeares litteratur, som man har undervist i århundreder. Hvorfor så ikke lære af andres erfaringer? Her er denne procedure både sat i system og bidrager derfor til en fælles kvalificering på skolen. En sådan fælles planlægningsprofessionalisme kan bidrage til at den enkelte lærer er mindre sårbar, da hun ikke hele tiden selv skal opfinde forløb eller forlade sig på egne rutiner.

Vejledning for de pædagogiske team III

1. Organisering af teamarbejdet

I forbindelse med et skift af skoleår, kan der ske nogle personalemæssige ændringer i forhold til klasserne. Det kan altså være, at det konkrete pædagogiske team enten består af udelukkende oprindelige projektdeltagende lærere, udelukkende nye lærere i forhold til IDDLs udviklingsintentioner eller være en blanding af lærere. De pædagogiske team aftaler med ledelsen, udviklingsteamet og skolens vejledere, hvordan der bedst skabes kontinuitet og videndeling.

Det projektdeltagende pædagogiske team har to opgaver. Dels fortsætter det med erfaringsopbygning i fase III, dels afsættes der tid til videndeling om fase I og II med de pædagogiske team for den nye 2. og 4. årgang. De sidstnævnte team orienterer sig på beskrivelserne og vejledningerne for fase I og II og samarbejder med skolens vejledere derom.

Det er teamlederens eller mødelederens ansvar

- at sammensætte den rette dagsorden i forhold til de to spor samt at sørge for, at relevante kolleger stiller deres udkast eller deres allerede dokumenterede forløb til diskussion til gavn for en fælles planlægning- og evalueringskultur.
- at sikre, at de didaktiske diskussioner mødes med kollegial respekt og har den nødvendige kvalitet i forhold til projektets intentioner (se dagsordenspunkter).
- at skolens vejledere, bibliotekarer og øvrige ressourcpersoner fra vejlederteam/læringscenterteam bliver inddraget i processen som med- og modspillere.

2. Rammeplan for erfaringsopbygning i fase III

Helt grundlæggende tilbyder fase III materialer til fire projektstilladserende forløb og et stort projektforbøb. Ud over det didaktiske arbejde med det store projektforbøb vælger hvert team mindst to projektstilladserende forløb, som kan ligge forud, efter eller på begge sider af det egentlige projektforbøb (se eksempel på forløbsmodel nedenfor). Uanset hvilken forløbsmodel det enkelte team eller skolen vælger, aftaler hvert teamet et passende antal møder, så de tre forløb kan blive planlagt, diskuteret og evalueret. I stedet for mange småmøder kan det også være relevant, at holde en temahalvdag el. lign. Disse møder bruges til i fællesskab at kvalificere udviklingen, design og evalueringen af de tre forløb, så de kan blive til dokumenterede eksempelforløb.



Fokuspunkter for de didaktiske drøftelser er dels fasens overordnede didaktisk-teknologiske differentieringsspørgsmål, dels den særlige didaktisk-teknologiske udfordring i de fire projektkompetencer (jf. projektstilladserende forløb).

Organisatoriske drøftelser

Selvom hovedomdrejningspunktet for det pædagogiske team er den didaktiske drøftelse, så er det vigtigt en gang i mellem også at fokusere på drøftelser af **de organisatoriske og ledelsesmæssige implikationer**. Til dette arbejde henvises til [beskrivelsen \(LINK\)](#) af [ogtænke modellen \(LINK\)](#) for det organisatoriske arbejde, hvor de pædagogiske team vælger et fokus i midten af den organisatoriske model og drøfter dertil samspillet mellem de fire ledelsesdimensioner for at spille deres indsigter og konstruktive forslag tilbage til udviklings- og ledelsesteamet.

3. Rammeplan for videndeling om fase I og II i fase III

Den systematiske videndeling i fase III er en opgave mellem de lærere, som har gennemgået fase I og II, og de lærere som har den nye 2. og 4. årgang. Det er vejlederteamets ansvar at organisere og gennemføre den skoleinterne videndeling under inddragelse af IDDL's materialer. Når denne stafet skal videregives, er der tale om en gentagelse af et undervisningsforløb fra begge første faser. Fase I fokuserer på LST for alle og i alle fag, mens fase II fokuserer på procesorienterede produktionsforløb. De projektoverdragende læreres opgave er, at motivere og kvalificere gentagelsen og videreudviklingen af de eksisterende eksempelforløb. Dette arbejde afsluttes begge gange med en grundig evaluering som i bedste fald munder ud i nye beskrivelser af eksempelforløb.



Fokuspunkter for de didaktiske og organisatoriske drøftelser findes i materialerne til fase I og II.

Vejledning for vejlederteam (læringscenterteamet) III

1. Hovedopgaver

I fase III har skolens vejlederteam tilsammen ansvaret for tre hovedopgaver.

- For det første spiller vejlederne sammen med de pædagogiske konsulenter en mere aktiv rolle som sparringspartner i forhold til de projektdeltagende lærernes systematiske erfaringsopbygning i fase III.
- For det andet har vejlederne ansvar for organiseringen og gennemførelsen af den skoleinterne videndeling om fase I og II. Vejlederne overtager de pædagogiske konsulents opgaver og samarbejder både med de projektdeltagende og de nye lærere fra den nye 2. og 4. årgang.
- For det tredje rådgiver vejlederteamet udviklingsteamet og ledelsesteamet på baggrund af deres organisatoriske drøftelser ud fra ledelsesmodellen.

2. Organisering af teamarbejdet

Vejlederteamet består af samtlige skolens vejledere (pæd. it, læse, matematik, inklusion, ...), skolens bibliotekarer og relevante ressourcepersoner, så skolens lærings- og udviklingskapacitet er samlet og koordineret (jf. læringscenter-tanken).

Teamet har tilsammen ansvar for opgaverne og skal derfor finde en passende selvorganisering og koordinering med de pædagogiske teams, udviklingsteamet og skolens ledelse. Det er væsentligt, at teamet har, får eller vælger en teamleder, som proaktivt planlægger og koordinerer møderne så de tre opgaver nås. Teamlederen sørger desuden for dagsorden (se også [rammedagsorden fase I og II \(LINK\)](#)) og mødernes konstruktive gennemførelse. Teamet etablerer også en ordening for referater som en samlet fælles hukommelse over arbejdet og dets fremdrift.

3. Organisering af samarbejde med de pædagogiske team og de pædagogiske konsulenter

Vejlederteamet udgør en væsentlig formidlingsposition mellem IDDL-udviklingsprojektet og skolens aktører.

- For at vejlederne proaktivt kan rådgive, vejlede og facilitere projektet både på de aftalte projektseminarer og løbende i forhold til de pædagogiske teams arbejde afholdes i begyndelsen af fase III et fælles **vejlederseminar** for vejlederteamene på alle seks deltagende skoler.
- Skolens vejledere får en aktiv rolle på de efterfølgende seminardage. Om formiddagen holder de pædagogiske konsulenter møder med ledelsen, udviklingsteamet og skolens vejledere. Om eftermiddagen indgår skolens vejledere aktivt i seminarets gennemførelse.
- Vejlederteamet aftaler med de pædagogiske konsulenter, hvordan den løbende netbaserede kommunikation og sparring organiseres.
- Vejlederteamet aftaler, hvordan samarbejdet med de forskellige pædagogiske team organiseres, som enten arbejder med systematisk erfaringsopbygning i forhold til fase III eller med systematisk videndeling i forhold til fase I og II.

Overblik over et muligt samarbejdsscenario ([skitsen skal omsættes til grafik](#))

4. Vejledernes konkrete opgaver

Det er vejledernes opgave at:

- hjælpe de pædagogiske team med planlægningen af deres systematiske erfaringsopbygning og videndeling og aftale, hvornår og hvordan vejlederne bidrager til dette arbejde;
- hjælpe de pædagogiske team med at holde fokus på de faserrelevante didaktiske, teknologiske og organisatoriske opgaver;
- overvære, deltage i undervisning og yde kollegial sparring
- vejlede i forhold til de konkrete undervisnings- og eksempelforløb og hjælpe med de digitale læremidler og værktøjer;
- bestyre og vedligeholde den skolebaserede eksempelbank samt formidle mellem skolens tidligere erfaringer og kommende udfordringer;

- tilbyde skoleinterne workshops for hele eller dele af kollegiet om relevante digitale læremidler og værktøjer med henblik på didaktisk integration og inspiration;
- drøfte de fire ledelsesperspektiver på skolen og rådgive udviklingsteamet og ledelsesteamet med henblik på hensigtsmæssige organiseringer af den innovative skole. Mindst én gang i fase III videreformidler teamet deres syn og feedback på det organisatoriske mere samlet til udviklings- og ledelsesteamet (se [organisatorisk refleksionsskabelon](#)).

Vejledning for udviklingsteamet III

Fase III står overordnet under overskriften "Overdragelse og overtagelse: kontinuitet og skoleintern opskalering". For skolens udviklingsteam betyder det følgende fire hovedopgaver:

- at følge op på den **systematiske erfaringsopbygning** i fase III (differentiering for projektorienteret undervisning i digitale læringsmiljøer) og drøfte konsekvenser for skolens organisering;
- at rammesætte og følge op på den **systematiske videndeling** om fase I og II med henblik på en langsigtet udviklingsstrategi for skolens planlægningsprofessionalisme om differentiering i digitale læringsmiljøer;
- sammen med vejlederteamet at rammesætte arbejdet om **skolens læringscenter** med henblik på samling, koordinering og udbygning af skolens ekspertise;
- i samarbejde med ledelsen at arbejde på et udkast til **langsigtet og organisatorisk forankret udviklingsstrategi** for differentieret undervisning i digitale læringsmiljøer.

Organisering af teamarbejdet

Der afholdes **mindst to større eller 4 kortere arbejds møder**, hvor teamets hovedopgaver bliver tematiseret, relevante opgaver defineret og rådgivning og feedback indhentet fra de pædagogiske team og vejlederteamet. Dette arbejde rammesættes gennem projektets [ledelsesmodel](#) og passende forberedelse gennem brug af den [organisatoriske refleksionsskabelon](#).

For at udviklingsteamet kan være en samlende drivkraft for skolens udvikling, mindes der om, at teamet bør være bredt sammensat. Udviklingsteamets dagsordener, referater og udspil skal formidles til de andre team på passende vis.

Der afholdes **mindst to gange møde med CFU-konsulenterne** og evt. vejlederteamet i forbindelse med seminardagene. Målet med disse møder er

- at følge op på udviklingsteamets fire opgaver og aftale den fremadrettede plan og integration af projektets intentioner på skolen;
- at drøfte skolens organisering af udvikling ud fra ledelsesmodellens fire dimensioner;
- at drøfte og udvikle en langsigtet og organisatorisk forankret udviklingsstrategi.

Udviklingsteamet og konsulenterne aftaler en dagsorden for møderne. Referencerammen for disse møder er teamets skriftlige (evt. reviderede) refleksionsskabelon og ledelsesmodellen. På det andet møde diskuteres et kort og skriftligt *udkast til skolens udviklingsstrategi*.

På tværs af møderne og deres funktion er følgende **vejledende diskussionspunkter** relevante:

- Udviklingsindsatserne set ud fra de fire ledesperspektiver?
- Hvordan kan udviklingsprojektet tænkes sammen med folkeskolereformen? Hvilke koordineringer og synergier er mulige?
- Hvordan skal vejlederteamets arbejde rammesættes med henblik på systematisk erfaringsopsamling og videndeling?
- Hvordan sikres det fortsatte arbejde med projektets forudgående faser og videndeling med henblik på en udvikling på og for hele skolen?
- Hvordan understøttes der et kontinuerligt samarbejde med CFUer og deres konsulenter for at støtte skolens udvikling med differentiering i digitale læringsmiljøer?
- Hvordan ved udviklingsteamet/skolen, at de er på rette vej?
- Hvilke feedback-sløjfer, evalueringer, resultater, dokumentationer udgør et passende, tilstrækkeligt og fremadrettet funktionelt vurderingsgrundlag for den fortsatte udvikling?

Vejledning for ledelsesteamet III

Fase III står overordnet under overskriften "Overdragelse og overtagelse: kontinuitet og skoleintern opskalering". For skolens ledelsesteam betyder det følgende fire hovedopgaver:

- at have ansvar for, rammesætte og følge op på den **systematiske erfaringsopbygning** i fase III og drøfte konsekvenser for skolens organisering og udviklingsstrategi
- at have ansvar for, rammesætte og følge op på den **systematiske videndeling** om fase I og II med henblik på en langsigtet strategi for planlægningsprofessionalisme, udvikling og skolebaseret videndeling
- at have ansvar for, rammesætte og følge op på arbejdet med **skolens læringscenter** med henblik på samling, koordinering og udbygning af skolens ekspertise for udvikling
- i samarbejde med udviklingsteamet at udarbejde et udkast til **langsigtet og organisatorisk forankret udviklingsstrategi** for differentieret undervisning i digitale læringsmiljøer.

Organisering af teamsamarbejde

Ledelsesteamet holder løbende møder, for at følge op på ledelsesteamets fire opgaver.

Ledelsesteamet eller dets repræsentant holder et passende antal møder med udviklingsteamet for at arbejde på dets opgaver.

Ledelsesteamet eller dets repræsentant holder enten alene eller sammen med udviklingsteamet møder med CFU-konsulenterne på seminardagene. Målet for disse møder er

- at følge op på ledelsesteamets fire opgaver og aftale den fremadrettede plan og integration af projektets intentioner på skolen;
- at drøfte skolens organisering af udvikling ud fra ledelsesmodellens fire dimensioner;
- at drøfte og udvikle en langsigtet og organisatorisk forankret udviklingsstrategi.

Ledelsesteamet og konsulenterne aftaler en dagsorden for møderne. Referencerammen for disse møder er teamets skriftlige (evt. reviderede) refleksionsskabelon og ledelsesmodellen. På det andet møde diskuteres et kort og skriftligt *udkast til skolens udviklingsstrategi*.

På tværs af møderne og deres funktion er følgende **vejledende diskussionspunkter** relevante:

- Udviklingsindsatserne set ud fra de fire ledelsesperspektiver?
- Hvordan kan udviklingsprojektet tænkes sammen med folkeskolereformen? Hvilke koordineringer og synergier er mulige?
- Hvordan skal vejlederteamets/læringscenterteamets arbejde rammesættes med henblik på systematisk erfaringsopsamling og videndeling?
- Hvordan sikres det fortsatte arbejde med projektets forudgående faser og videndeling med henblik på en udvikling på og for hele skolen?
- Hvordan understøttes der et kontinuerligt samarbejde med CFUer og deres konsulenter for at støtte skolens udvikling med differentiering i digitale læringsmiljøer?
- Hvordan ved ledelsen/skolen, at de er på rette vej?
- Hvilke feedback-sløjfer, evalueringer, resultater, dokumentationer udgør et passende, tilstrækkeligt og fremadrettet funktionelt vurderingsgrundlag for den fortsatte udvikling?