

## ”Når mine kolleger tror på mig – og de har tid til det!”

Af: Eva Dam Christensen, Christian Quvang og Per Holst-Hansen

Det internationale udviklingsprojekt RETAIN handler om at fastholde og professionsudvikle nye lærere i lærerprofessionen. I en dansk kontekst blev dette en aktuell udfordring i forlængelse af skolereformen, der trådte i kraft i sommeren 2014. Der blev mindre tid til forberedelse og mindre tid til alt det, der ligger ud over den daglige undervisning så som forældresamarbejde, teamsamarbejde, møder med interne og eksterne partnere osv. I dette felt er nye lærere i særlig grad udfordret, da den enkelte skoles kultur ikke er noget, der kan læres på en læreruddannelse, men snarere er noget, den nyuddannede lærer må tilegne sig i sine første år som lærer. Den kulturelle viden, der ofte har karakter af implicitthed, dvs. ikke-italesat viden, erhverves i praksis gennem den daglige undervisning og det daglige samarbejde.

De skoler, der var med i den danske del af RETAIN-projektet, var opmærksomme på det pres, der i særlig grad ligger på nye lærere, og de så projektet som en mulighed for at eksperimentere med og udvikle på deres teamsamarbejde med fokus på fastholdelse af nyuddannede lærere. To af skolerne valgte at skabe nye lærerteams for at få en frisk start i forhold til, hvordan de modtog og inkluderede nye lærere på skolen. Baggrunden for disse tiltag var bl.a., at skolerne året før havde haft lærere, som havde følt sig så pressede, at de var gået ned med stress eller havde valgt at skifte arbejde. Der var derfor et eksplicit behov for at få skolernes teams kørt i stilling med særlig opmærksomhed på de nyansatte lærere.

Årgangsteams, klasseteams og fagteams viste sig at være glimrende rammer for indslusning af nyuddannede lærere i skolens dagligdag og kulturelle kontekst. Teams er ikke en ny opfindelse, men i de lokale RETAIN-projekter var der mulighed for at afprøve og udvikle nogle nye tiltag, som var med til at synliggøre og italesætte hverdagens udfordringer for en nyuddannet lærer. I det øjeblik en mentorordning, et kollegialt sparringsforløb eller lignende blev formaliseret, gav det nye muligheder for at finde fodfæste som nyuddannet lærer.

Fælles for de deltagende skoler var, at de gerne ville skabe bedre rammer for indslusning af nye lærere ud fra devisen: hellere forebygge end slukke ”ildebrande”. I de lokale skoleprojekter gav flere erfarne lærere udtryk for, at de nyuddannede lærere i højere grad skulle værdsættes for deres store viden: *”En ny lærer er også en ressourceperson!”* En teamlærer spurgte på et tidspunkt en ny kollega om potentialet ved en mentorordning i forhold til hans professionelle udvikling som lærer og fik følgende svar fra kollegaen:

*”Når vi snakker på ... teammøder, og jeg oplever, at I lytter, ... at I kan bruge min viden ... og I gør det ... så føler jeg mig værdsat for min faglige viden, og det øger tilliden til egen lærerrolle. Jeg føler, at I tror på mig, og at I har tid til det! Det giver lyst til at finde og planlægge en mere spændende undervisning. Jeg skal ikke bruge tid på at bevise mit værd som lærer.”*

## Hvordan kan den nye lærer fastholdes?

Det internationale projekt RETAIN har udviklet en værktøjskasse, som henvender sig til skoler, der ønsker at udvikle en inkluderende og udviklende skolekultur. Værktøjskassen har bl.a. nogle værktøjer, som kan bruges, når en skole vil styrke indsatsen for at fastholde nye lærere og styrke lærersamarbejdet generelt på skolen. Værktøjerne er afprøvet på skoler i de deltagende lande: Tyrkiet, England, Spanien, Belgien og Danmark, og erfaringerne er samlet på RETAIN-projektets hjemmeside (<http://www.retain-project.eu/>).

Det danske bidrag til RETAIN-værktøjskassen har bestået i at tilpasse ”Inklusionskompasset”, således at det med fordel kan anvendes med henblik på at styrke og udvikle skolens samarbejde med aktører uden for skolen, som fx forældre, lokale ressourcepersoner, sociale myndigheder m.fl. Ud over ”Inklusionskompasset” rummer RETAIN-værktøjskassen bl.a. værktøjer som ”Framework for Collaborative Dialogue” og ”Lesson Study”, der begge har fokus på stilladsering af kollaborative samtaler og samarbejdsformer. (Værktøjerne er nærmere beskrevet på projektets hjemmeside).

I de lokale danske projekter blev disse værktøjer brugt i tilpasset form i forhold til de lokale udfordringer, rammer og vilkår. Da skolerne allerede arbejdede med mentorordninger, følrdninger og teams var det oplagt at arbejde videre med de allerede iværksatte tiltag. Især tre nye tiltag er værd at fremhæve:

For det første satte RETAIN-projektet fokus på, *hvordan* de eksisterende ordninger var organiseret. På de skoler, hvor der allerede var mentorordninger og teams, blev ordningerne gentænkt og formaliseret fx med faste ugentlige møder og fastlagte dagsordenspunkter, der skulle sætte fokus på de nye læreres oplevelser og erfaringer; ligesom det blev aftalt, at der skulle være et særligt fokus på videndeling, samarbejdet og den kollegiale sparring mellem nye og mere erfarne lærere.

For det andet satte RETAIN-projektet fokus på brugen af *cases*. Her blev der taget udgangspunkt i konkrete cases, som de nye lærere oplevede i ugens løb. Disse cases blev genstand for systematisk og fælles drøftelse. Det blev her et fast dagsordenspunkt, at de nye lærere hver gang skulle beskrive en case fra ugens arbejde. De nye lærere præsenterede ugens erfaring for en lyttende og erfaren lærer, som kunne

stille opklarende spørgsmål og med to eller flere observerende lærere. De observerende lærere måtte først efterfølgende kommentere på det, de havde hørt. Her måtte den nye lærer og den lyttende/spørgende lærer ikke bryde ind. Afslutningsvist skulle de første to lærere drøfte det, de havde hørt fra de observerende læreres samtale. Løsninger og tiltag blev herefter drøftet i hele teamet.

Et tredje nyt tiltag, som RETAIN-projektet introducerede, var "nyt fra nye". Her var det tale om et fast dagsordenspunkt på teammødet, hvor den kollegiale sparring tog udgangspunkt i en aktuell problemstilling, der omhandlede en lærer-elevrelation. Denne måde at arbejde på var inspireret af det engelske "Framework for Collaborative Dialogue" – en procesmodel for, hvordan der gennem dialog kan arbejdes systematisk med håndtering af professionelle udfordringer.

Arbejdet både med cases og med "nyt fra nye" gav gode faringer med at italesætte væsentlige problemstillinger, som alle lærere, såvel nye som mere erfarne, kender til. De mere rutinerede lærere gav på en af skolerne udtryk for, at samtaler om daglige situationer uden for selve undervisningsrummet, som fx frikvarterer og forældrekontakter, er afgørende for jobbet. De nyansatte lærere gav udtryk for, at de bl.a. gennem arbejdet med casene havde fået afdramatiseret lærergerningen. De turde i højere grad kaste sig ud i noget nyt og komme med deres ideer, da de følte sig hørt og værdsat af deres kolleger.

### **Udfordringerne, som de forskellige teams har arbejdet med**

Nyuddannede lærere møder mange udfordringer, som fx når elever skal inkluderes, når elever med særlige behov skal spottes og videre til visitation, når der skal undervisningsdifferentieres, og når skole og hjem skal samarbejde. Det tager tid at udvikle kompetencer til at takle disse udfordringer, og ofte vil sådanne udfordringer være forbundet med usikkerhed for den nyuddannede lærer. Er der et problem? Hvordan takler jeg konkret denne elev? Hvordan inkluderer jeg hende i klassen? Skal en elev have støtte? Hvem skal jeg tage mig af? Den enkelte eller klassen? Erfaringerne fra de lokale skoleprojekter viste, at det for de nye lærere var vigtigt såvel med den umiddelbare og uformelle sparring med de mere erfarne lærere som med det mere formelt rammesatte samarbejde. Som eksempler på udfordringer – og på hvordan der konkret blev arbejdet med dem på skolerne – kan nævnes: Samarbejdet i teamet, samarbejdet med forældrene og samarbejdet med eksterne partnere.

Skolerne havde som allerede nævnt teams og forskellige andre ordninger rettet mod nye lærere. Udfordringen var således i endnu højere grad at gøre teamet og teammøderne til omdrejningspunkt for indslusningen af de nye lærere. Faste dagsordenspunkter som "nyt fra nye" og arbejdet med cases var



skridt in den retning, men de nyuddannede lærere gav udtryk for, at det er vigtigt selv at komme ud af busken. Man skal turde bede om hjælp og turde melde ud, når det er svært eller noget ikke synes at fungere, som fx i den situation, hvor evalueringen af et visitationsforløb ikke var formaliseret, men var noget, der opstod spontant mellem de involverede lærere. En sådan manglende evalueringsprocedure kan være svær for en ny lærer at takle. I det øjeblik, der kommer en fast procedure, bliver det nemmere at blive bevidst om og arbejde videre ud fra tidligere erfaringer. Formalisering af sådanne procedurer er en fordel. Dette kom tydeligt til udtryk i de nyuddannede læreres tilbagemeldinger. Modet til at turde bede om hjælp og modet til at melde ud blev hjulpet på vej af værdidiskussioner. De forskellige teams drøftede teamets og skolens værdigrundlag og på hvilken måde disse værdier kunne udmønte sig dels i det daglige arbejde med eleverne, dels i samarbejdet med forældrene. Der blev genereret forskellige konkrete ideer og forslag, som blev indarbejdet som rutiner og som værktøjer, man i teamet kunne tage i brug efter behov.

En af de store lærerudfordringer er at få skabt et tillidsforhold til forældrene. Læreren må lytte til og respektere elevernes vinkel på skolegangen og eventuelle problemer som afsæt for en positiv dialog. Dette er i særlig grad en udfordring for de nye lærere; men i et af de team, der deltog i projektet, samarbejdede teamet om at forberede en ny lærers første forældremøde bl.a. ved at udvikle en skabelon for forældremødet. De nye lærere er ikke nødvendigvis klædt på til kommunikation og samtale med forældrene. Flere erfarne lærere gav udtryk for, at det handler om at kunne bruge sin intuition. Ved at tale om forældremøder og de udfordringer, der kan være forbundet med sådanne møder, blev de erfarne lærers erfaringer til viden og fælles refleksion, som de nyuddannede lærere kunne tage med sig til deres første forældremøder.

I RETAIN-projektet er der flere eksempler på samarbejde med eksterne samarbejdspartnere. Nogle af de konkrete ordninger, som de nyuddannede lærere havde glæde af i skole-hjem-samarbejdet, var netop de eksterne samarbejdspartnere. En skole havde oprettet en form for 'ambulancetjeneste' som en hjælp både til nye og erfarne lærere. Ambulancetjenesten yder den akutte hjælp, og den kan tilkaldes, når en elev, en lærer eller en klasse har et aktuelt behov. Ambulancetjenesten er forpligtet på information og samarbejde med de forældre, som teamet også samarbejder med. Her kunne den nyuddannede lærer få en konkret samarbejdspartner i mødet med de mere udfordrende elever. På skolen var der også en skole-hjem-vejleder, som havde sin gang i lokalmiljøet. Den pågældende skole har en multikulturel elevsammensætning, og skole-hjem-vejlederen, der boede i skolens lokalområde, kendte på forhånd mange af familierne. Hans opgave var at følge op på elevernes udfordringer i og uden for skolen. At have sådan en ressourceperson er betydningsfuldt for både de nye og de erfarne lærere. Han havde en viden om de enkelte elever, som teamet ikke nødvendigvis havde, og han kunne skabe kontakt til forældrene på en



måde, der kunne hjælpe såvel nye som mere erfarne lærere. Teamet kunne kontakte denne skole-hjem-vejleder og invitere ham med til teammøderne. I samarbejde med denne ressourceperson blev det drøftet, hvordan lærerne kunne bruge hinanden i forhold til forældresamarbejdet. Der blev etableret forebyggende indsatser for at skabe gode kontakter til hjemmene. Samarbejdet med de eksterne samarbejdspartnere have stor betydning for den nyuddannede lærer. Noget andet, som de nye lærere lagde vægt på var, at de ikke skulle gætte sig til, hvad man plejede at gøre, men at den implicitte viden blev italesat, og at der i øvrigt var klare og faste samarbejdsprocedurer såvel internt i teamet som eksternt i forhold til de særlige ressourcepersoner på skolen, som fx ambulancetjenesten og skole-hjem-vejlederen.

### **Muligheder og barrierer for den nye lærer i teamsamarbejdet**

Der opstod ofte forskellige barrierer for teamsamarbejdet og sparringen mellem nye og erfarne kolleger. Skolernes arbejde med de nyuddannede læreres integration havde et forebyggende og inkluderende sigte, men til tider overtog presserende opgaver dagsordenen på teammøderne. Selvom et team havde et ugentligt møde, kunne det ske, at et møde blev aflyst eller ikke var på skemaet på grund af emneuger, fagdage eller lignende. Alle lærere har prøvet at skulle slukke "ildebrande". Udfordringen er at finde tid til den formaliserede sparring mellem nye og erfarne lærer, da der også skal være tid til arbejdet med dagligdagen på de ugentlige møder: Planlægning af undervisning, alternative uger, forældresamarbejde m.m. Problematikken forstærkes, når der er få timer til det "usynlige" arbejde. Men på trods af sådanne udfordringer og problematikker, peger erfaringerne fra RETAIN-projektet på, at italesættelse af og bevidstgørelse om alt det 'uudtalte' kan bidrage positivt til indslusningen af nye lærere.

Skolerne var grundlæggende bevidste om deres værdier, og værdierne kom til udtryk i den daglige undervisning og i den måde, man på skolerne fx taklede uforudsete begivenheder med elever og forældre. Det blev dog på flere skoler tydeligt, at en eksplicitering af disse værdier, der i praksis var indlejret i skolens dagligdag, kunne være til stor hjælp for en ny lærer. Evaluering af uforudsete begivenheder på skolen foregik til tider meget uformelt, men netop ved at eksplicitere, hvordan sådanne evalueringer kunne foregå, blev der skabt opmærksomhed om vigtigheden af – ikke mindst for de nye lærere – at italesætte den implicitte viden, som for den nye lærer jo ikke blot var udtalt, men også ukendt. Teamet og teamsamarbejdet var ikke blot et effektivt forum for sådanne ekspliciteringer, men fungerede også som forum for erfaringsudveksling og professionsudvikling – eller som en lærer udtrykte det: *"Jo mere rum for erfaringsudveksling og opsamling, jo bedre bliver jeg klædt på til næste gang."*

At italesætte de implicitte opgaver på en skole er et vigtigt led i en nyuddannet lærers oplevelse af at lykkes og trives i sit job. At skabe tid og rum for et mere formaliseret samarbejde og for drøftelser af skolens hverdag i alle dens afskygninger var noget, som de nye lærere oplevede som vigtigt. RETAIN-projektet har



ikke fundet de vises sten i arbejdet med at give nyuddannede lærere værktøjer til at tackle overgangen fra læreruddannelse til arbejdet som nyuddannet lærer. Men med de værktøjer, der indgår i RETAIN-værktøjskassen, kan arbejdet med at fastholde og professionsudvikle nyuddannede lærere kvalificeres. Helt centralt er det, at RETAIN-værktøjerne bruges af en håndværksmester, som kender sine værktøjer og sine medarbejdere og ønsker at udvikle en samarbejdende og inkluderende skolekultur, hvor det udtalte bliver italesat. Det starter med skolens ledelse – med de nødvendige rammer og den ledelsesmæssige opmærksomhed.