

Teamsamarbejdet og professionelle læringsfællesskaber

Inspiration til skoleledere

Fakta fra
EVA's rapport
**Teamsamarbejde
i folkeskolen**



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Indledning	3
<hr/>	
TEMA 1 EVA's model for professionelle læringsfællesskaber	4
<hr/>	
TEMA 2 Sådan arbejder de mest almindelige teamtyper som professionelle læringsfællesskaber	6
<hr/>	
TEMA 3 5 spørgsmål der kan løfte jeres teamsamarbejde	10
<hr/>	
Vil du vide mere?	15
<hr/>	

**Teamsamarbejdet og
professionelle læringsfællesskaber
– Inspiration til skoleledere**

© 2021 Danmarks Evalueringsinstitut
Citat med kildeangivelse er tilladt

Design: BGRAPHIC

Foto: Johner, Søren Svendsen

Tryk: Rosendahls

ISBN www: 978-87-7182-474-2

ISBN tryk: 978-87-7182-475-9

Indledning

Hvad karakteriserer professionelle læringsfællesskaber? Hvordan kan vi se, om teamsamarbejdet på vores skole fungerer som et professionelt læringsfællesskab? Og hvad kan vi gøre for at udvikle kvaliteten af teamsamarbejdet hos os?

Det er nogle af de spørgsmål, som mange skoleledere oplagt har stillet sig selv i arbejdet med at styrke skolens teamsamarbejde. Et teamsamarbejde, som meget gerne skulle kunne bidrage til at udvikle undervisningen og dermed skabe de bedste muligheder for elevernes læring og trivsel.

I dette hæfte får du de vigtigste pointer fra Danmarks Evalueringsinstituts (EVA's) undersøgelse *Teamsamarbejde i folkeskolen*.

I undersøgelsen har vi set på teamsamarbejdet ud fra en særlig optik, nemlig teorien om professionelle læringsfællesskaber. Vi er gået helt tæt på den del af teamsamarbejdet, der handler om at udvikle og kvalificere undervisningen for herigennem at kunne tegne et billede af, hvad der kendetegner teamsamarbejdet i den danske grundskole.

Hæftet er især henvendt til dig, der er skoleleder i grundskolen, og som er interesseret i at få mere viden om skolens teamsamarbejde og et blik på, hvordan rammerne omkring og indholdet i teamsamarbejdet påvirker lærernes mulighed for at arbejde som professionelle læringsfællesskaber.

Undersøgelsen ser på tværs af teamsamarbejde på et stort udsnit af landets skoler. Vi kan med undersøgelsen derfor ikke fortælle dig, hvad du som leder helt præcist skal gøre for at udvikle teamsamarbejde på lige netop jeres skole. Det vil altid kræve en indsigt i jeres specifikke skolekultur og kontekst. Men undersøgelsen kan i stedet pege på nogle af de sammenhænge og spørgsmål, som kan være rigtig nyttige at have i baghovedet, når man arbejder med at udvikle skolens teamsamarbejde.



Vidste du, at...

Forskning peger på, at udvikling af professionelle læringsfællesskaber kan styrke lærernes pædagogiske og didaktiske kompetencer i forhold til at tilrettelægge og udvikle undervisningen, hvilket kan føre til bedre læringsmuligheder for eleverne.

TEMA 1

EVA's model for professionelle læringsfællesskaber

Teamsamarbejde, sådan som vi forstår det i en danske skolesammenhæng, er ikke nødvendigvis identisk med det, som i forskningslitteraturen benævnes professionelle læringsfællesskaber.

Teamsamarbejde er en måde at organisere lærersamarbejdet på. Et professionelt læringsfællesskab er derimod et teoretisk begreb, som er baseret på empirisk forskning, og som i høj grad har været med til at inspirere arbejdet med at udvikle skolens teamsamarbejde.

Et professionelt læringsfællesskab kan beskrives som et professionelt samarbejde, der kan understøtte lærernes fælles arbejde med udvikling af undervisningen og den pædagogiske praksis med fokus på elevernes læring og trivsel.

Men selvom *professionelle læringsfællesskaber* er et begreb, der er flittigt beskrevet i forskningslitteraturen, findes der ikke en entydig definition af selve begrebet eller af, hvordan det kan operationaliseres. Sagt med andre ord: Hvad er et professionelt læringsfællesskab, og hvordan kan man arbejde som et sådant?

EVA lancerer i sin undersøgelse denne model. Modellen illustrerer, hvordan man kan forstå og beskrive et professionelt læringsfællesskab, og hvad lærere, der arbejder som et professionelt læringsfællesskab, gør.



UDVIKLING AF UNDERVISNING

Det helt centrale i idéen om et professionelt læringsfællesskab er, at lærerne på baggrund af fælles refleksion over og indsigt i deres egen praksis sammen udvikler undervisningen med det sigte at kunne understøtte elevernes læring og trivsel bedst muligt. Der er således fokus på analyse, refleksion og fælles handling. Lærerne kan fx aftale fælles tiltag i undervisningen (fx ift. klasseledelse) samt udvikle eller justere konkrete undervisningsforløb.



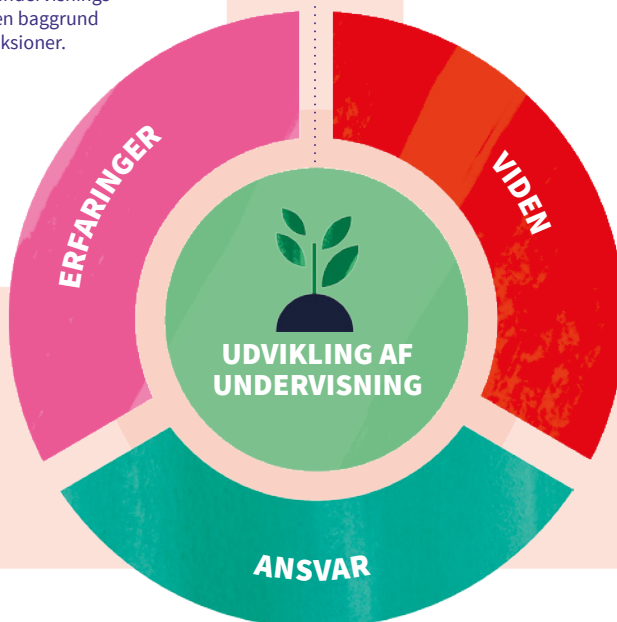
ERFARINGER

For at kunne arbejde som et professionelt læringsfællesskab må lærerne have mulighed for i fællesskab at arbejde med deres konkrete erfaringer med undervisning. De kan fx se hinandens undervisning og give feedback, eller de kan fortælle hinanden om egne undervisningserfaringer – og på den baggrund dele didaktiske refleksioner.



VIDEN

Et professionelt læringsfællesskab er kendetegnet ved, at de fælles refleksioner over undervisningen baserer sig på viden. Det kan være viden om eleverne, og det kan være forskningsinspireret viden om undervisning, didaktik, fag og pædagogik.



ANSVAR

I et professionelt læringsfællesskab har den enkelte lærer ikke kun fokus på at gøre sin egen undervisning god, men tager ansvar for, at undervisningen i alle de klasser og fag, der samarbejdes om, bliver så god som mulig. Lærerne hjælper således hinanden på tværs af klasser, og man aftaler fælles udviklingsindsatser.



TEMA 2

Sådan arbejder de mest almindelige teamtyper som professionelle læringsfællesskaber

Forskellige team har forskellige forudsætninger for at arbejde som professionelle læringsfællesskaber.

I et professionelt læringsfællesskab er det at udvikle undervisningen i fokus. Men det er blot én blandt flere opgaver, som hører skolehverdagen til. I skolen møder man derfor også flere forskellige typer af team, der hver især har forskellige formål og opgaver, fx praktisk koordinering og udvælgelse af læremidler.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at forskellige team således har forskellige forudsætninger for at arbejde som et professionelt læringsfællesskab.

Som leder kan man overveje, hvordan man understøtter teamsamarbejdet bedst muligt, således at lærerne i højere grad kan arbejde som et professionelt læringsfællesskab med fælles fokus på at udvikle undervisningen. Skal man fx fokusere lige meget på klasseteam og fagteam? Og hvilke typer af team egner sig bedst til hvad?

Nedenfor ser vi nærmere på resultaterne fra EVA's undersøgelse Teamsamarbejdet i grundskolen. Vi ser på, hvordan de fire mest almindelige typer af team i praksis arbejder – set i forhold til teorien om professionelle læringsfællesskaber – og hvad deres styrker og svagheder typisk er.

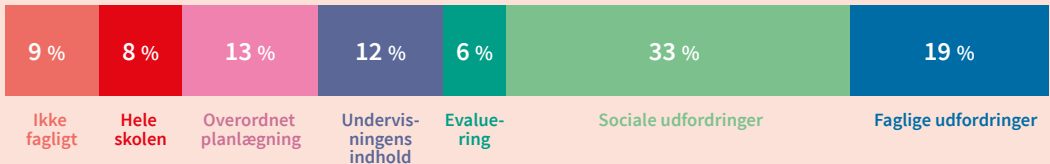
De fire mest almindelige teamtyper

På langt de fleste skoler kan man møde teamsamarbejdet i fire forskellige typer af team, der har forskellige opgaver, mødefrekvens, indhold i samarbejdet etc.:

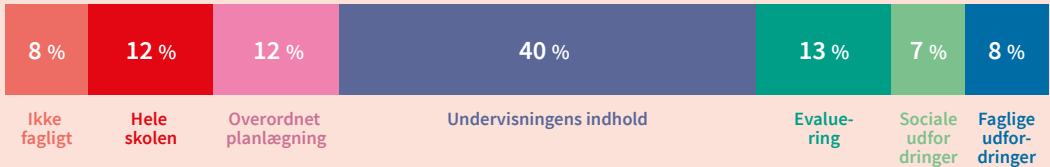
- **Klasseteam** er team omkring en klasse, fx 3.b.
- **Fagteam** er team omkring et fag, fx dansklærere på en årgang, en afdeling eller på hele skolen.
- **Årgangsteam** er team omkring en årgang, fx 7. årgang.
- **Afdelingsteam** er team omkring en afdeling, fx udskolingen.

Hvor lang tid vurderer du, at I cirka brugte på følgende aktiviteter på seneste møde?

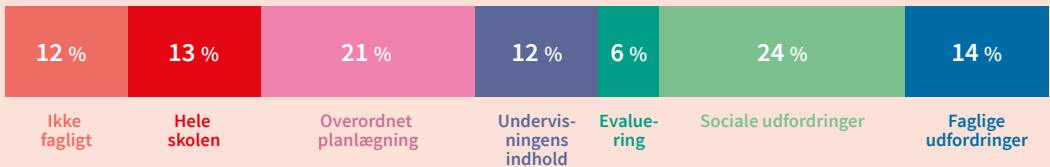
Klassteam



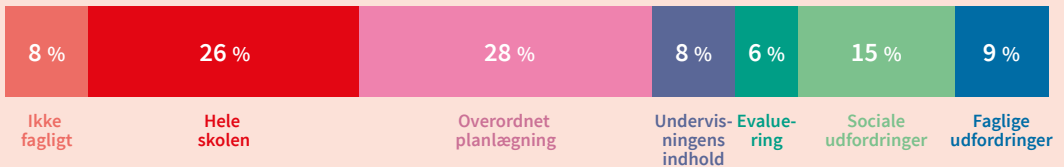
Fagteam



Årgangsteam



Afdelingsteam



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt det pædagogiske personale maj/juni 2019. Fagteam (n=173), Klassteam (n=360), Årgangsteam (n=526), Afdelingsteam (n=105).

Det pædagogiske personale har besvaret spørgsmålet 'i minutter'.

I figuren ovenfor er disse tidsangivelser omregnet til procentandele af den samlede mødetid.

Det viser EVA's undersøgelse

Klasseteamet

Klasseteamet er det mindste team og består typisk af to-fire lærere, som har den samme klasse.

EVA's undersøgelse viser, at klasseteamet mødes hyppigt, tit en gang om ugen. På møderne drøftes oftest elevernes sociale, adfærdsmæssige og faglige udfordringer. Der er en uformel mødekultur, hvor man fx i mindre grad gør brug af skriftlige dags-ordner og mødeledere.

Sådan arbejder klasseteamet som professionelt læringsfællesskab:

- Klasseteamets styrke er, at det typisk er et lille team, der mødes tit og samarbejder om den samme klasse.
- Klasseteam arbejder oftere end de andre teamtyper med at udvikle og aftale **fælles tiltag i undervisningen** med afsæt i **delted undervisningserfaringer** og **et fælles ansvar** for hinandens undervisning.
- Et opmærksomhedspunkt kan være, at der ikke altid inddrages forskningsinspireret viden i teamsamarbejdet.

Fagteamet

Fagteamene er de mest heterogene team. Enten er det store team, der dækker på tværs af årgange, og som mødes sjældnere for fx at drøfte valg af læremidler. Eller det er mindre team, der dækker fx en årgang, og som mødes hyppigere for at vende konkrete undervisningsforløb.

EVA's undersøgelse viser, at fagteam er den teamtype, der bruger mest tid på at drøfte undervisningens indhold med fokus på de fagdidaktiske temaer og bruger mindst tid på at vende elevernes sociale eller adfærdsmæssige udfordringer.

Sådan arbejder fagteamet som professionelt læringsfællesskab:

- En styrke ved fagteamet er, at det – sammenlignet med de andre teamtyper – oftere **udvikler undervisningsforløb sammen**, og at lærerne inddrager forskningsinspireret viden i deres drøftelser og diskussioner.
- Et opmærksomhedspunkt ved fagteamet kan være, at der ikke altid er en **følelse af fælles ansvar** i teamet, og lærerne ikke så ofte **ser hinandens undervisning**.

Årgangsteamet

Årgangsteamet består typisk af fem-syv lærere, der mødes hyppigt, ca. en gang om ugen.

EVA's undersøgelse viser, at lærerne i årgangsteamet drøfter både sociale og adfærdsmæssige udfordringer hos eleverne, og at de tager sig af den overordnede planlægning af undervisningen.

Sådan arbejder årgangsteamet som professionelt læringsfællesskab:

- Årgangsteamet arbejder generelt set lidt mindre som professionelle læringsfællesskaber end klasse- og fagteam. Styrken ved årgangsteamet er, at det som fagteamet er velegnet til at udvikle **fælles undervisningsforløb**.
- Der er dog god grund til at formode, at årgangsteamets fokus er på den mere **overordnede planlægning af undervisningsforløb**, da det netop er ét af de elementer, som lærere i årgangsteamet angiver, at de bruger mest tid på, mens de angiver at bruge relativt lidt tid på **undervisningens indhold**.

Afdelingsteamet

Afdelingsteamet består typisk af lærere fra en hel afdeling, og der er mange medlemmer. Det mødes sjældent, typisk én gang om måneden.

EVA's undersøgelse viser, at afdelingsteamet har fokus på den overordnede planlægning af undervisningen samt drøftelser, der vedrører hele skolen. Der er en mere formel mødekultur med skriftlige dagsordner og en mødeleder. Det er på afdelingsmøderne, ledelsen oftest deltager.

Sådan arbejder afdelingsteamet som professionelt læringsfællesskab:

- Afdelingsteamet er den teamtype, der arbejder **mindst som professionelt læringsfællesskab**, fordi det i praksis har andre formål end at komme tæt på undervisningen.

TEMA 3

5 spørgsmål der kan løfte jeres teamsamarbejde

EVA's undersøgelse viser, at rammerne omkring teamsamarbejdet påvirker lærernes mulighed for at arbejde som professionelle læringsfællesskaber og dermed kunne udvikle undervisningen sammen. Med disse 5 spørgsmål kommer I rundt om en række vigtige overvejelser, ligesom I arbejder med alle fire dimensioner i det professionelle læringsfællesskab (se side 4).

1

I hvilken type team kan man bedst udvikle undervisningen?

Klasse- og fagteam er de teamtyper, hvor lærerne vurderer, at de får det største udbytte af teamsamarbejdet, og hvor der er de bedste betingelser for at arbejde som professionelt læringsfællesskab. Undersøgelsen peger samtidig på, at der på mange skoler kan være et uudnyttet potentiale for at bringe fag- og klasseteam tættere på undervisningen.

Værd at overveje

Det kan give god mening at overveje, hvilken type team I vil have fokus på i en bestemt periode.

Hvis I fx vurderer, at der er behov for øget fokus på det centrale i arbejdet som professionelt læringsfællesskab – nemlig lærernes fælles arbejde med at udvikle undervisningen – kan det være oplagt at vælge at prioritere klasseteamene eller fagteamene i en periode.

Her kan I i fællesskab have fokus på, hvordan I organiserer arbejdet i teamet: Hvad er rammerne for arbejdet, og hvordan oplever I indholdet, forløbet og udbyttet af samarbejdet? Og hvad kan I gøre for, at samarbejdet i teamet i endnu højere grad bidrager til udviklingen af undervisningen? Flere skoler har erfaret, at det netop kan være nyttigt, at en leder eller vejleder rammesætter dette arbejde.

2

Hvad betyder antallet af teammedlemmer?

De mindre team (med to-fire medlemmer) er ofte tættere på hinandens undervisning og kan i fællesskab reflektere over undervisningen samt udvikle nye tiltag og undervisningsforløb. Når teamet bliver større, ser det ud til at blive vanskeligere at arbejde som professionelt læringsfællesskab og dermed give plads til de fælles pædagogiske og didaktiske drøftelser og den konkrete udvikling af undervisningen.

Det er som regel klasseteam og små fagteam, der er de mindste team. Der er flere medlemmer i afdelingsteam, hvor der skal træffes fælles organisatoriske beslutninger eller videregives informationer.

Teamets størrelse ser dog ikke ud til påvirke teamets praksis i forhold til at se hinandens undervisning, eller når det gælder om at inddrage forskningsinspireret viden.



3

Hvilket fokus skal vores teamsamarbejde have?

I hvilken grad man kan definere teamet som et professionelt læringsfællesskab, hænger også sammen med, hvad teamet taler om og løser/udvikler sammen på møderne.

Det er fx især i fagteam, at undervisningens indhold bliver diskuteret, mens dette emne fylder meget mindre i de andre team.

Derudover fortæller lærerne, at der på teammøderne bruges langt mere tid på at drøfte elevernes sociale og adfærdsmæssige udfordringer og i langt mindre grad på deres faglige ditto.

Værd at overveje

Det kan give god mening at afklare, hvordan I kan gøre det meningsfuldt for lærerne i det enkelte team at arbejde med at udvikle undervisningen – helt konkret.

Relevante spørgsmål kunne være:

- Hvordan sikrer vi, at vi på teammøderne ikke blot drøfter overordnede spørgsmål, men i stedet får diskuteret den konkrete undervisning?
- Hvordan får vi diskuteret nogle af de pædagogiske og didaktiske spørgsmål, som er aktuelle i vores egen undervisning?

Sådanne dialoger kan ske på baggrund af fælles observationer i en klasse, men ofte er det også givende for alle at tale om erfaringer, som bare en enkelt lærer har gjort sig. Nogle team er glade for at have en bestemt spørgeguide eller en model, de kan anvende, når de har denne form for didaktiske samtaler. Her kan der være inspiration at hente i fx litteraturen om aktionslæring eller lektionsstudier.

40%

af teammødet i et fagteam bruges på at drøfte undervisningens indhold

8-12%

af teammødet i et klasse-, årgangs- eller afdelingsteam bruges på at drøfte undervisningens indhold

4

Hvor ofte skal vi afholde møder?

Team, der mødes én gang om ugen eller oftere, har oftere de bedste betingelser for at arbejde som et professionelt læringsfællesskab, mens team, der mødes mindre end én gang om måneden, har de ringeste.



Vidste du,

at de team, som arbejder mest med fokus på udvikling af undervisning, ofte oplever det største udbytte af deres arbejde? Der er en sammenhæng mellem det at udvikle undervisning og det at opleve et udbytte af teamsamarbejdet. EVA's undersøgelse peger på, at der for flere team oplagt kan være et potentiale i i endnu højere grad at have fokus på at udvikle undervisningen.

Værd at overveje

Kan det give mening for jer at sætte klarere rammer for teamenes arbejde og mødefrekvens på en måde, så teamets lærere får de bedste forudsætninger for at tage fælles ansvar for undervisningen og elevernes trivsel? Måske kan de klarere rammer spare jer for overflødige drøftelser og hjælpe det meningsfulde teamsamarbejde godt på vej.

58%

af fagteam mødes mindre end én gang om måneden

62%

af klassteam mødes mindst én gang om ugen eller mere

5

I hvilken grad skal jeg som leder involvere mig i teamsamarbejdet?

I jo højere grad et team oplever, at ledelsen har sat retning for teamsamarbejdet, des mere lader teamet til at arbejde som professionelt læringsfællesskab.

Mange lærere i især fag-, klasse- og årgangsteam oplever ikke, at lederne sætter et klart fokus for teamsamarbejdet, skaber en sammenhæng mellem teamets arbejde og skolens mål og visioner, diskuterer udviklingen af arbejdet i teamet, eller at de diskuterer didaktiske/pædagogiske emner. Afdelings-teamet er generelt set mere positivt end de øvrige team.

Værd at overveje

Ledelsens opgave er at sætte retning og rammer for teamets arbejde. Ledelsen kan derudover være med til at understøtte teamsamarbejdet ved at interessere sig for dette i dagligdagen og spørge ind til nogle af de dimensioner, som måske er mere vanskelige, fx at samarbejdet baserer sig på viden.

Som ledere kan I drøfte med teamet, i hvilken grad det oplever, at det inddrager viden om eleverne (fx fra iagttagelser eller fra test) og viden fra litteratur om didaktik og pædagogik. Hvad er teamets erfaringer med dette, og hvad skal der til for at gøre dette i højere grad?

Det kan være en hjælp til at gøre det mere selvfølgelig, at man på skolen og i teamet arbejder systematisk med at inddrage viden.

60%

af lærerne oplever, at deres leder i mindre grad eller slet ikke sætter en klar retning for teamsamarbejdet

Hvis I vil vide mere

Denne udgivelse er baseret på undersøgelsen *Teamsamarbejde i folkeskolen*, som EVA har gennemført.

Undersøgelsen kan downloades på www.eva.dk

Om undersøgelsen

Undersøgelsen ser på teamsamarbejdet i grundskolen og afdækker, hvilke vilkår organisering af teamsamarbejde giver lærerne for at arbejde som professionelle læringsfællesskaber.

Datagrundlaget er en repræsentativ spørgeskemaundersøgelse blandt lærere i folkeskolen. 1.983 lærere og pædagoger har svaret i undersøgelsen, der dermed har en svarprocent på 49.

EVA har anvendt forskningsviden og input fra danske eksperter og lærerteam til at validere spørgeskemaundersøgelsen.



Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk