



Professionelle læringsfællesskaber



Dorte Ågård, Seniorrådgiver,
Ph.d. cand.mag.
Institut for Læring og Filosofi
ved Aalborg Universitet

Hvorfor professionelle læringsfællesskaber?

Professionelle læringsfællesskaber, PLF, er en særlig måde at samarbejde på. Der er ikke tale om nye grupper, der skal nedsættes, men om en måde at få teams til at arbejde på – en samarbejdskultur med en kollektiv og systematisk tilgang til at udvikle undervisningen. Man kan både bruge PLF som arbejdsform, når det gælder teamsamarbejde mellem lærere og mellem ledere.

Der er flere grunde til at beskæftige sig med PLF, også her i LIP-projektet. Den første er, at der er solid forskning bag budskabet om, at det er en effektiv måde at udvikle elevernes læring på. SFI sammenfatter det således:

Stærke professionelle læringsfællesskaber med konsekvent fokus på elevernes læring, hvor underviserne selv hele tiden lærer ved i fællesskab at undersøge, hvordan praksis virker på elevers læring, kan løfte elevernes læring meget markant på kort tid (SFI 2016).

At det er vigtigt at beskæftige sig med elevernes læring, ved vi fra en anden gren af den pædagogiske ledelsesforskning, nemlig Viviane Robinsons elevcentrerede ledelsestilgang. Al ledelse og alt lærersamarbejde må have elevernes læring og trivsel som pejlemærke. PLF er et middel til at realisere dette ideal og dermed ikke et mål i sig selv. At udvikle stærke læringsfællesskaber, hvor medarbejderne hele tiden lærer af hinanden, er en ledelsesopgave, der kan have stor effekt på elevernes læring (Robinson 2015).

Den anden grund til at tage PLF op i denne LIP-sammenhæng er, at vi af LIP-projektets indledende før-måling, som er foretaget via spørgeskemaer på de deltagende skoler, kan se, at der er ledelsesmæssige potentialer i at arbejde målrettet med kerneydelsen – elevernes læring og lærernes undervisning – og i at arbejde mere datainformeret. Disse tilgange er helt centrale i PLF-tankegangen.

Professionelle læringsfællesskaber for lærere

Uanset om det drejer sig om PLF for lærere eller ledere, er der fem grundprincipper i PLF-samarbejdet (Dufour m.fl. 2016, Qvortrup 2016):

1. **Fælles værdier og visioner for skolen og undervisningen**
2. **Fokus på elevernes læring**
3. **Brug af data: systematisk undersøgelse af elevernes udvikling**
4. **Kollektivt ansvar for elevernes læring, trivsel og udbytte**
5. **Fælles kompetenceudvikling**



Lad os starte med de perspektiver, der ligger i PLF for lærere, og uddybe de fem grundprincipper.

1. Fælles værdier og visioner for skolen og undervisningen

PLF bygger på det udgangspunkt, at det er nødvendigt med en fælles forståelse på skolen af, hvad lærernes undervisningsopgave går ud på, og hvordan undervisningen og skolen skal udvikle sig. Ellers kan lederne ikke sætte retning og udvikle kriterier for medarbejdernes arbejde og kvalitet i undervisningen.

2. Fokus på elevernes læring

Omdrejningspunktet er elevernes læring. Ikke undervisningen. Det, lærerne selv synes er god og velplanlagt undervisning, resulterer ikke nødvendigvis i den læring, de forestiller sig – i hvert fald ikke for alle elever. Derfor er det vigtigste kulturskifte, at lærerne skal have undersøgende fokus på, hvad der kommer ud af undervisningen.

3. Brug af data: systematisk undersøgelse af elevernes udvikling

Af det foregående punkt følger næste pointe: At der skal systematiske, undersøgende metoder til for at finde ud af, hvad eleverne lærer. Lærernes mavefølelser om, hvordan eleverne klarer sig, er et vigtigt udgangspunkt; men faktisk vil man ofte opleve, at de er utilstrækkelige. Fx kan lærerne fejlvurdere elever eller grupper, som de ikke har så god en kontakt til, og de kan komme til at overse eller fejlfortolke elever i klassen.

4. Kollektivt ansvar for elevernes læring, trivsel og udbytte

Lærere, der tager et fælles ansvar, kan for alvor udvikle eleverne. Lærerne må derfor hjælpes ad med at forstå klassen og eleverne og få indsigt i deres faglige niveau, arbejde og trivsel, og de skal bygge det fælles billede af eleverne på fælles analyse af konkrete data. Desuden skal de koordinere undervisningen, hjælpe hinanden med at løse undervisningsproblemer og reagere på de problemer, de ser, ved at inddrage deres kolleger. Sådan et samarbejde kræver også et fælles pædagogisk sprog.

5. Fælles kompetenceudvikling

Hvis skolen skal blive mere effektiv i forhold til at lære alle elever at lære, er lærere og ledere også nødt til hele tiden at lære. Den analyse, man løbende laver af elevernes arbejde og deres resultater – særligt det, der ikke går godt – giver lærerne viden om, hvad de selv har af behov for at udvikle deres praksis. Her er fælles kompetenceudvikling på skolen mere effektivt end individuelle kurser ude i byen.

Disse fem grundprincipper skal være grundlaget i det praktiske samarbejde mellem lærerne, fx i form af didaktiske samtaler, hvor man har afsat tid til, at kolleger systematisk undersøger konkrete problemer i deres undervisning. Det kan være udfordringer med enkeltelever, med elevgrupper, håndtering af konflikter, fælles samtale om undervisningsevalueringer, ønsker om fælles klasseledelsespraksis eller lignende.

Sammenfattende kan man om PLF for lærere sige, at det, de

gør sammen uden for klasseværelset, er lige så betydningsfuldt for elevernes læring som det, de gør inde i klasseværelset. På mange skoler indgår lærerne allerede i teamsamarbejde, fx i team omkring en klasse. Det billede, der tegner sig af det hidtidige samarbejde, er imidlertid ikke, at det følger de fem grundprincipper.

Teamarbejde har typisk været præget af to anderledes former for samarbejdskultur:

Den ene er *funktionalitetskulturen*, hvor det handler om at fordele og koordinere arbejdet: Hvem arrangerer ekskursionen, hvem repræsenterer faget på informationsaftenen, hvem indkøber bøger, og hvem informerer klassen om de nye fraværsregler?

Den anden er *familiekulturen*, hvor man snakker og informerer hinanden, og hvor det er vigtigt for teammedlemmerne at hygge sig, spise kage og fortælle hinanden om, hvad der sker i klassen og undgå konflikter og udfordrende dagsordner (Tingleff Nielsen 2012).

Disse to former for samarbejdskultur rykker ikke kvaliteten i undervisningen. Tværtimod kan de være med til at fastholde lærere i uheldige tanke- og handlemønstre i deres undervisning, fordi de kommer til at bekræfte hinanden, mere end de udfordrer hinanden og sig selv.



Hvorfor er lærersamarbejde så vigtigt?

Det kan være svært som leder at få ændret den traditionelle individuelle lærerkultur, hvor mange lærere synes, det er nemmere at arbejde selv. Men der er to grunde til, at lærersamarbejdet er en nødvendighed.

Den første grund er, at der er en lang række faglige, pædagogiske og sociale opgaver, som den individuelle lærer ikke kan løfte. Skolen skal sørge for læring og udvikling for *alle* elever. Det kan lyde indlysende; men ikke desto mindre er der i alle klasser elever, som lærerne har svært ved at nå på den rigtige måde. Det gælder fx uddannelsesfremmede elever, elever med anden etnisk baggrund, elever med funktionsnedsættelser, fx ADHD og Aspergers, og psykisk sårbare elever.

Denne opgave kan kun løses, hvis lærere hjælpes ad med at få et nuanceret billede af klassen og af hver enkelt elev, og at de samarbejder om at finde løsninger på den ofte ret svære udfordring at hjælpe elever med problemer (Ågård 2016).

Den anden grund er, at man har svært ved at se ud over sin egen horisont – det gælder også lærere. Selv med de bedste intentioner er det svært for den enkelte lærer at lave en selvevaluering af sin undervisning og dens svagheder, fordi man er begrænset af den samme tankegang, som man brugte til at planlægge sin undervisning med. Men med kollegers hjælp kan man bedre se det, man gør, og finde nye løsninger (Robinson 2015).

Som afrunding på denne gennemgang om PLF for lærere kan vi pege på nogle forhold, som lærere skal flytte deres fokus væk fra og bruge deres opmærksomhed på i stedet:



Flyt fokus væk fra elevers (uheldige)

baggrunde og øv dig i at blive nysgerrig og undersøgende for at finde ud af, hvordan de elever, der er påvirket af negative forhold, alligevel kan lære. Hvordan skal undervisningen så være?



Flyt fokus fra din egen travlhed til, hvad

der kommer ud af travlheden. Start med at løse de opgaver, du tror, der vil gavne elevernes læring mest, og skriv nogle af de andre opgaver nedst på listen.



Flyt fokus væk fra

problemer i samarbejdet med dine kolleger og led efter selv små muligheder for samarbejde, så du fx kunne sige: "Hvis vi gjorde dette her i undervisningen på samme måde, så ville det blive bedre for eleverne" – eller: "Så ville vi måske ende med at få mere tid".

Ledelse af professionelle læringsfællesskaber for lærere

Det er ikke nogen nem opgave for lærerne at samarbejde som et professionelt læringsfællesskab, og det kræver ikke mindst ledelse på mange planer. Her er nogle af de punkter, som der i PLF-forskningen er generel enighed om at anbefale, at man tager fat på (Qvortrup 2016, Dufour m.fl. 2016).

1. Formulering af klare forventninger fra ledelsen til team

For det første skal det formuleres tydeligt af ledelsen, at det er en forventning til lærerne at deltage aktivt i team, og *hvorfor* team på skolen skal arbejde på denne måde. Der skal være begrundelser, som gør det klart, hvorfor det vil være umagen værd at gøre noget nyt og anderledes.

2. Teamledere skal have en klar rolle og legitimitet

Teamledere er typisk lærere, der ikke har en formel ledelsesfunktion, men udpeges til denne særlige ledelsesopgave og skal lede deres kolleger uden egentlig lederrolle. Der ligger en vigtig opgave for ledelsen i at give disse teamledere legitimitet og uddelegere opgaven eksplicit, så teamlederen kan henvise til, at han eller hun har fået en opgave med dette bestemte indhold. Jo tydeligere mål og forventninger til teamledere er formuleret, jo sikrere grundlag står de uformelle ledere på.



3. Hjælp fra ledelsen til at skabe fælles tid

Den mest alvorlige trussel mod et godt samarbejde er problemer med at finde fælles tid. Gode intentioner kan fordufte, når hverdagens skema spænder ben. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at skabe tidslommer for de enkelte team ved fx at skemalægge tidsrum, hvor deltagerne kan mødes.

4. Aftaler i teamet om normer og spilleregler

Når teamet går i gang, er det en god ide at lægge op til en intern forventningsafstemning. Alle grupper etablerer normer, dvs. grundregler eller vaner, der styrer gruppen, lige meget om de tager sig tid til at reflektere over dem og definere dem eller ej. Derfor gælder det for de pædagogiske ledere at præge teamene i en positiv retning.

5. Løbende ledelsesstøtte og opfølgning

En anden måde at støtte teamene og deres teamledere på er at praktisere løbende ledelsessparring. Hvert team skal være knyttet til en leder, og der skal holdes jævnlige opfølgingsmøder. Det kan opfattes som kontrol af, om de laver noget, men omvendt kan det også opfattes som en positiv støtte og en ønskværdig opmærksomhed og opmuntring fra ledelsen.

Professionelle læringsfællesskaber for ledere

Lad os nu se på PLF som en måde at arbejde på i ledelsen. Det er ikke så velafprøvet som PLF for lærere, men det rummer de samme potentialer. Her gælder det også om at udvikle en kollektiv, undersøgende samarbejdskultur, der holder blikket rettet mod de rigtige opgaver. Det vil sige at prioritere de opgaver, der er vigtigst for at skabe læring og trivsel hos eleverne gennem arbejdet med lærerne.

De fem grundprincipper

fra før skal oversættes en smule, men er grundlæggende de samme:

1. Fælles visioner for skolen, undervisningen og ledelsesarbejdet

En ledergruppe, der ikke arbejder i samme retning, arbejder ikke effektivt. Der skal være fælles strategiske og pædagogiske mål, som den samlede ledelse bruger for at trække i samme retning.

Derfor er det et vigtigt sted at starte som ledelses-PLF: at formulere fælles værdier og visioner for skolen, undervisningen og ledelsesarbejdet. Udgangspunktet er skolens strategier, der måske skal konkretiseres og operationaliseres ganske meget for at kunne fungere som retningsgivende. Fælles retning for skoleudvikling kræver også et fælles pædagogisk sprog.

2. Fokus på elevernes læring

De opgaver, man som leder prioriterer at bruge sin travle tid på, skal vælges, fordi de – på kort eller langt sigt – bedst øger elevernes læring. Det skal være kriteriet for prioriteringen. Ligesom lærerne skal undersøge, om deres travlhed og deres undervisning faktisk resulterer i udvikling hos eleverne, skal lederne undersøge, om deres løbende opgaver med fx drift og medarbejderudvikling også bidrager til kerneydelsen. De opgaver, der skal øverst på to-do-listen, skal derfor være dem, man har en formodning om påvirker elevernes udbytte bedst.

3. Brug af data: systematisk undersøgelse af undervisningen og elevernes udvikling

For at finde ud af det, skal man bruge data, dvs. et reelt vidensgrundlag – kvalitativt såvel som kvantitativt – der kan give en valid indsigt i det, der foregår på skolen og i undervisningen.

Det kan være svært at orientere sig i mængden af data og udvælge de relevante, og det kan være en vanskelig opgave at analysere dem. I et professionelt læringsfællesskab er det en af kerneopgaverne at sætte sig sammen i ledelsen og hjælpes ad med at udvælge og analysere data.

4. Kollektivt ansvar for skolens udvikling og elevernes læring

Ligesom det for lærerne er for kompleks en opgave at løfte alle elever selv, er skoleudvikling også en uhyre kompleks opgave, der kræver et meget velorganiseret samarbejde. Desuden kræver det vilje til at tage et fælles ansvar for de forskellige områder, der jo er



indbyrdes sammenhængende, så de ikke bare udliciteres til enkeltledere.

Hvis ledelsesgruppen vil arbejde som et PLF, indebærer det en høj grad af indbyrdes sparring og samarbejde, så man kombinerer den nødvendige arbejdsdeling med oplevelsen af, at man løfter en kollektiv opgave.

5. Fælles

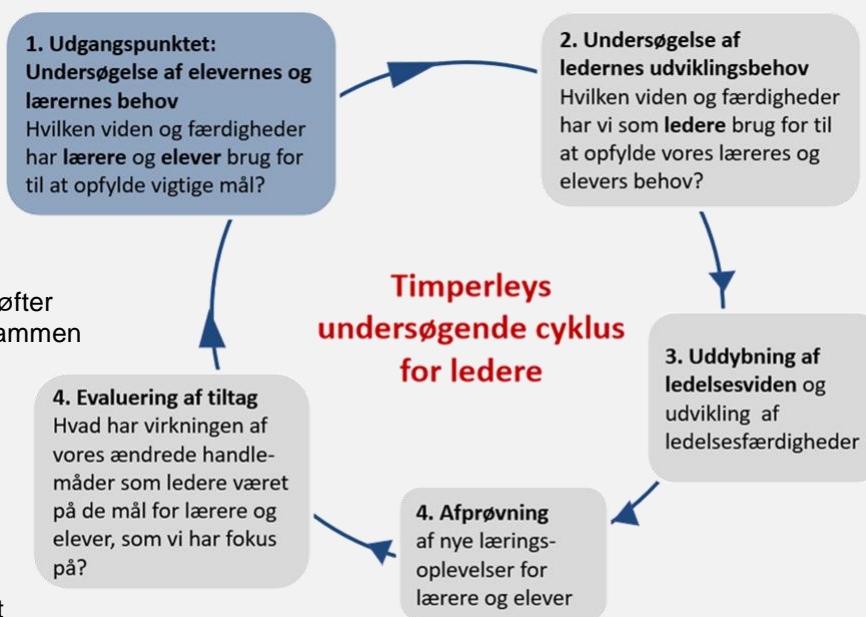
kompetenceudvikling

Den kollektive opgave løfter lederne, især hvis de sammen har fundet ud af, hvad de er gode til, og hvad de omvendt mangler af kompetencer, hver især og sammen. At gennemføre fælles kompetenceudvikling i ledergruppen er en central del af at være et professionelt læringsfællesskab, og LIP-projektet er et eksempel på, hvordan det kan foregå.

Aktionslæringsmodellen er en konkret, effektiv metode til at udvikle en ledergruppe. Uanset hvilken metode man vælger, er det afgørende, at lederne sammen stiller sig spørgsmål, der tager udgangspunkt i, hvad eleverne og lærerne har brug for at udvikle.

Med denne viden skal ledere formulere, hvilke udviklingsbehov de selv har. Ved fx at bruge aktionslæringsmodellen og afprøve konkrete initiativer kan de blive mere effektive og dygtigere til at udvikle såvel lærere som elever.

Figuren nedenfor, der er udviklet af den newzealandske ledelsesforsker Helen Timperley, illustrerer processen (Timperley 2008):



Figur 1 Timperley 2008 bearbejdet af Dorte Ågård

Hvordan man i praksis udvikler professionelle læringsfællesskaber for ledere, bliver der eksperimenteret med mange steder. Nogle af erfaringerne siger, at det fx er vigtigt at arbejde med ledelsens mødekultur, så man får velforberedte og fokuserede møder. Måske skal man overveje kontorfællesskab for ledere, der har et tæt samarbejde; måske skal man med mellemrum beslutte at læse bøger og artikler sammen. Det er fx også et indsatsområde at udvikle den indbyrdes kommunikation, så man øver sig i modige samtaler med hinanden.

Afslutning

PLF er en samarbejdskultur, der gør op med tidligere tiders mere uforpligtende teamkultur. Derfor er det ikke noget, man gennemfører med et snuptag. I New Zealand, hvor man har lang erfaring med PLF, taler man på skoler om, at det tager 5-6 år at lære at arbejde efter disse principper. Så det kræver tålmodighed og vedholdenhed fra ledere at skabe PLF-samarbejde. Det er, som med så mange andre pædagogiske indsatser, ikke noget, man overstår på et skoleår, og så går man videre til næste projekt. Det er et langt, sejt træk.





Litteratur

Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R. & Many, T. (2016). *Håndbog i professionelle læringsfællesskaber*. Frederikshavn: Dafolo.

Qvortrup, L. (2016). *Det ved vi om professionelle læringsfællesskaber*. Frederikshavn: Dafolo.

Robinson, V. (2015). *Elevcentreret skoleledelse*. Frederikshavn: Dafolo.

Søndergaard, Jørgen (2016). *Professionelle læringsfællesskaber i skolen: Hvad, hvorfor og hvordan*. København: SFI

Timperley, H. (2008). *Educational Practices, vol. 18. Teacher professional learning and development*. Bruxelles: International Academy of Education & Genève: International Bureau of Education.

Tingleff Nielsen, L. (2012). *Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet: en kulturhistorisk analyse af læreres læring i team*. København: Forlaget UCC.

Ågård, D. (2016) *Klasseledelse i ungdomsuddannelserne*, Frydenlund 2016

