

PROFESSIONELLE LÆRINGSFÆLLESSKABER

Vidensnotat om lærernes samarbejde om
undervisningen på erhvervsuddannelserne



Indhold

3 Professionelle læringsfællesskaber er en anledning til pædagogisk udvikling



6 Professionelle læringsfællesskaber kan skabe bedre betingelser for lærernes og elevernes læring

9 Udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kan møde strukturelle, relationelle og kulturelle udfordringer



12 Professionelle læringsfællesskaber kræver tydelig ledelse og vedholdenhed

16 Forslag til videre læsning

16 Litteraturliste

Professionelle læringsfællesskaber
Vidensnotat til erhvervsuddannelserne

© 2019 Danmarks Evalueringsinstitut
og Børne- og Undervisningsministeriet
Citater med kildeangivelse er tilladt

Design: BGRAPHIC
Illustration: Ferdio

Publikationen er kun udgivet
i elektronisk form på:
www.eva.dk/viden-om
og www.emu.dk

ISBN (www): 978-87-7182-355-4

Professionelle læringsfællesskaber er en anledning til pædagogisk udvikling

Begrebet professionelle læringsfællesskaber beskriver et professionelt samarbejde, der understøtter lærernes praksisnære kompetenceudvikling, og som dermed kan bidrage til forbedringer og justeringer af undervisningen – til gavn for elevernes læring.

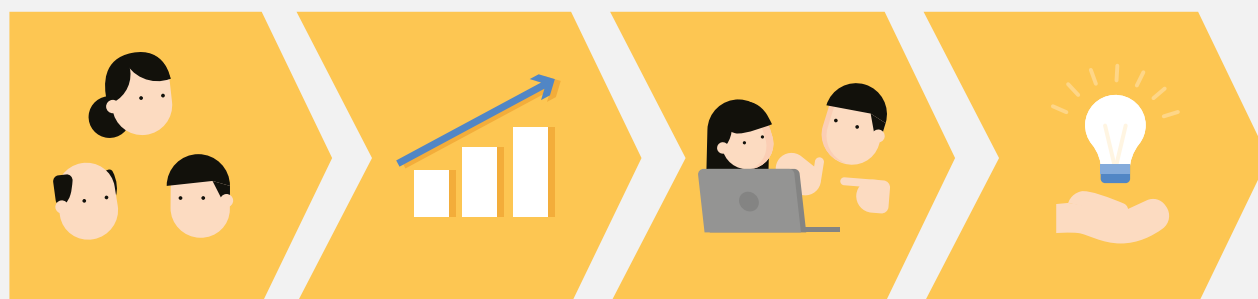
I dette notat formidler vi forskningsbaseret viden og anden relevant litteratur om professionelle læringsfællesskaber. Hensigten med notatet er at give læseren et lettilgængeligt overblik over, 1) hvilken betydning professionelle læringsfællesskaber kan have for den pædagogiske udvikling, dvs. arbejdet med at understøtte lærernes og elevernes læring, 2) hvilke udfordringer professionelle læringsfællesskaber kan byde på, og 3) hvad der skal til for at udvikle et professionelt læringsfællesskab i praksis.

Notatet henvender sig til skoleledelser, lærere og andre aktører, der indgår i og har interesse for professionelle læringsfællesskaber på erhvervsuddannelserne.

Udgangspunktet for notatet er litteratur fra grundskole-, gymnasie- og erhvervsuddannelsesområdet. Der ses dog en overvægt af litteratur om professionelle læringsfællesskaber på grundskoleområdet, hvilket også afspejler sig i litteraturgrundlaget for dette notat. Notatet trækker således på litteratur fra andre uddannelsesområder end erhvervsuddannelserne. Det skyldes, at der er flere væsentlige pointer, som dels går igen på tværs af alle tre uddannelsesområder, og dels kan inspirere arbejdet med professionelle læringsfællesskaber på tværs af uddannelsesområder.

Et bredt læringsbegreb

I dette notat anvender vi et bredt læringsbegreb, der ikke kun omfatter elevernes faglige læring, men også elevernes sociale læring og trivsel i skolen.



Professionelle læringsfællesskaber

Lærernes professionelle læring øges

Undervisningen justeres og forbedres

Elevernes læring understøttes



Hvad er et professionelt læringsfællesskab?

Ideen om professionelle læringsfællesskaber udspringer af forskning i organisatorisk og professionel læring og udvikling (Stoll m.fl., 2006). Professionelle læringsfællesskaber bygger på en antagelse om, at det ikke kun er lærernes handlinger i undervisningen, der har betydning for elevernes læring. Lærernes fælles handlinger uden for undervisningen har også stor betydning (Seashore, Anderson & Riedel i Stoll m.fl., 2006). Litteraturen argumenterer således for, at lærere gennem et systematisk og professionelt samarbejde kan øge deres professionelle læring og herigennem justere og forbedre deres undervisning til gavn for elevernes læring (Stoll m.fl., 2006).

I litteraturen kan man finde forskellige varianter af definitioner på *et professionelt læringsfællesskab*. I dette notat tager vi afsæt i følgende definition:

Et professionelt læringsfællesskab er en pædagogisk gruppe, der deler og kritisk reflekterer over deres praksis med henblik på at fremme både elever og læreres læring og dermed støtte skoleudviklingen (Sleegers i Albrechtsen, 2016).

Det betyder, at et professionelt læringsfællesskab er kendetegnet ved, at lærerne deler deres viden og erfaringer med hinanden, og at de i fællesskab indgår i kritiske og reflekterende dialoger, der går tæt på undervisningen med henblik på at udvikle undervisningen og dermed understøtte elevernes læring bedst muligt (Lomos m.fl., 2011; Bolam m.fl., 2005).

Professionelle læringsfællesskaber er også kendetegnet ved, at lærerne har en undersøgende tilgang til egen praksis. Det indebærer, at lærerne systematisk lader sig informere af tilgængelige data og ny viden for at blive klogere på egen praksis og justere og forbedre undervisningen (Qvortrup m.fl., 2018; Stoll m.fl., 2006). Data forstås her i bred forstand og omfatter både kvalitative data (fx observationer fra undervisningen eller elevproduktioner) og kvantitative data (fx registerdata eller trivselsmålinger).

Det er en vigtig pointe, at det at etablere professionelle læringsfællesskaber ikke er et mål i sig selv (Morrissey i Stoll m.fl., 2006). Det professionelle læringsfællesskab er derimod en ramme for og en anledning til kollektiv og praksisnær pædagogisk udvikling med henblik på at forbedre undervisningen (Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

Man kan arbejde med professionelle læringsfællesskaber på flere niveauer. Professionelle læringsfællesskaber kan fx både være lærerteams, skoler og organisationer. I dette notat har vi fokus på professionelle læringsfællesskaber, som de folder sig ud i lærernes løbende samarbejde om undervisningen og skolehverdagen.

Et team er ikke nødvendigvis et professionelt læringsfællesskab

I skolehverdagen møder man typisk lærernes professionelle samarbejde i form af teams eller arbejdsgrupper. Begrebet *teamsamarbejde* betegner en variant af et professionelt samarbejde, hvor lærere samarbejder om et eller flere hold eller fag. Det kan fx ske i fag- og afdelingsteams.

Når man som lærer arbejder i team, er det ikke ensbetydende med, at man er en del af et professionelt læringsfællesskab (Vescio m.fl., 2008). Det at man løbende mødes med sine teamkolleger med henblik på at koordinere diverse aktiviteter og udveksle erfaringer fra undervisningen, gør ikke automatisk teamet til et professionelt læringsfællesskab. Et professionelt læringsfællesskab hviler på en kultur, hvor man har en mere systematisk og gensidigt forpligtende tilgang til samarbejdet om et eller flere fag eller om en bestemt elevgruppe. Der er tale om et samarbejde, hvor lærerne i fællesskab forholder sig undersøgende til deres undervisningspraksis med henblik på at forbedre den (Seashore, Andersen & Riedel i Stoll m.fl., 2006).

I dette notat har vi fokus på den del af lærernes samarbejde, der kan karakteriseres som professionelle læringsfællesskaber.

Professionelle læringsfællesskaber – kort fortalt

Notatet består af tre små kapitler. Pointerne fra hvert kapitel opsummeres her:

Professionelle læringsfællesskaber kan skabe bedre betingelser for lærernes og elevernes læring.

Professionelle læringsfællesskaber kan bidrage til at:

- Styrke lærernes samarbejde om undervisningen.
- Styrke lærernes indsigt i egen undervisningspraksis.
- Styrke lærernes kompetencer og professionelle selvtillid.
- Understøtte elevernes læring og faglige udbytte som en indirekte effekt af lærernes professionelle læring.

Udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kan møde strukturelle, relationelle og kulturelle udfordringer.

Der kan være udfordringer forbundet med at realisere ideen om professionelle læringsfællesskaber i praksis:

- Strukturelle udfordringer i forhold til at gøre det praktisk muligt at mødes som professionelt læringsfællesskab.
- Relationelle udfordringer i forhold til manglende tillid og tryghed i relationen mellem lærerne.
- Kulturelle mønstre i lærersamarbejdet, der kan konkurrere med ambitionen om at indgå i professionelle læringsfællesskaber.

Professionelle læringsfællesskaber kræver tydelig ledelse og vedholdenhed.

Nogle af de udfordringer, der forbindes med professionelle læringsfællesskaber, kalder på en tydelig ledelse, der:

- Sætter fælles retning og rammer for udviklingen af professionelle læringsfællesskaber.
- Understøtter en undersøgende læringskultur.
- Prioriterer og involverer sig i udviklingen af professionelle læringsfællesskaber.
- Uddelegerer ansvar til lærere og ressourcepersoner i udviklingen af professionelle læringsfællesskaber.
- Har fokus på, at bæredygtige læringsfællesskaber tager tid at udvikle og kalder på vedholdenhed og en vedvarende indsats.

Godt at vide, når du læser

.....
 Dette vidensnotat er baseret på en systematisk vidensopsamling gennemført for Børne- og Undervisningsministeriet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i 2018/2019. Vidensopsamlingens metode findes her: www.eva.dk/viden-om.

Skolens praksis er en sammensat størrelse med mange dagsordener i spil. Hverken teoretisk viden om professionelle læringsfællesskaber eller konkrete indsigter fra aktuelle forskningsprojekter på skoler kan omsættes 1:1 fra en skole til en anden.

Den viden, som præsenteres her, skal således ikke foreskrive, men derimod være med til at informere og inspirere arbejdet med professionelt samarbejde og pædagogisk udvikling i skolen.

Vil du vide mere, kan du se forslag til videre læsning, som er anført bagest i notatet.

Professionelle læringsfællesskaber kan skabe bedre betingelser for lærernes og elevernes læring

Professionelle læringsfællesskaber kan styrke lærernes samarbejde om undervisningen, deres indsigt i egen undervisningspraksis og deres kompetencer og professionelle selvtillid. Det betyder, at lærerne kan blive dygtigere til at udvikle og tilrettelægge deres undervisning, så der skabes bedre betingelser for elevernes læring.



At arbejde som professionelt læringsfællesskab handler om at skabe et rum for, at lærerne kan reflektere og forholde sig undersøgende til konkrete opgaver, elevprodukter og undervisningsforløb. Herved kan lærerne i fællesskab blive klogere på, hvordan de sammen kan skabe den bedst mulige undervisning. Når det lykkes, bliver det professionelle læringsfællesskab en anledning til både at understøtte lærernes og elevernes læring. Denne pointe vil vi uddybe på de følgende sider.

Lærernes samarbejde om undervisningen styrkes

Et centralt kendetegn ved professionelle læringsfællesskaber er, at lærerne arbejder åbent med fokus på elevernes læring. Det betyder, at undervisningen gøres til et fælles anliggende, hvor lærerne samarbejder om at forberede, gennemføre og følge op på undervisningen. Undervisningen og elevernes læring er derfor et fælles kollegialt ansvar frem for den enkelte lærers anliggende (Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

Det kan styrke lærernes samarbejde, når de tager et fælles ansvar for undervisningen og elevernes læring. Fx på grundforløbet eller i forbindelse med overgang fra grundforløb til hovedforløb. Det faglige fællesskab kan bidrage til at fastholde lærernes engagement i samarbejdet og til at udvikle en samarbejdskultur, hvor det forventes og opleves som oplagt, at alle byder ind (Pedersen & Iversen, 2018; Bolam m.fl., 2005; Stoll m.fl., 2006).

At undervisningen gøres til et fælles anliggende betyder, at lærerne åbner døren til undervisningsrummet. I første omgang ved at dele erfaringer og indsigter fra egen undervisning med hinanden. I anden omgang ved helt bogstaveligt at åbne døren til undervisningen og observere hinandens undervisning eller gennemføre fælles tværfaglig undervisning. Den åbne praksis kan danne afsæt for konkrete pædagogiske og didaktiske drøftelser. Lærernes samtidige tilstedeværelse i undervisningsrummet kan derfor både styrke de kollegiale relationer og understøtte den fælles udvikling af undervisningen (Pedersen & Iversen, 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017).

Studier viser, at lærere i velfungerende professionelle læringsfællesskaber drøfter og løser udfordringer i tilknytning til elevernes læring sammen (Hansen m.fl., 2014; Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium, 2013; Vescio m.fl., 2008; Helsted, 2014). Lokale undervisningsplaner (LUP), pædagogisk-didaktiske tiltag og eksperimenter samt udfordringer med elever, der har særlige behov, hører til blandt det, der giver mening at drøfte i fællesskab.

Det er væsentligt, at lærerne oplever det som meningsfuldt at samarbejde i professionelle læringsfællesskaber. Det er derfor vigtigt, at lærernes drøftelser kommer tæt på undervisningen, så de oplever, at samarbejdet giver en værdi i forhold til konkrete opgaver såsom forberedelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen (EVA, 2018; Bolam m.fl., 2005). Derfor kan professionelle læringsfællesskaber med fordel bygges op omkring elementer såsom gensidig supervision af undervisning, fælles udvikling af undervisningsmaterialer, undervisningsplaner og uddannelsesforløb samt fælles undervisning i tværfaglig eller projektorganiseret undervisning.

Lærernes indsigt i egen undervisningspraksis styrkes gennem en undersøgende tilgang

Når lærerne sammen forholder sig undersøgende til undervisningen og elevernes læring, skaber det et rum med mulighed for at styrke de enkelte læreres indsigt i egen undervisningspraksis (Dogan & Adams, 2018; Bolam m.fl., 2005).

Det er i den forbindelse afgørende, at de fælles refleksioner om undervisningen og den daglige pædagogiske praksis ikke forbliver på overfladen, men kommer tæt på det konkrete arbejde med eleverne i klassen (Gottlieb m.fl., 2008; EVA, 2016; Muijs m.fl., 2004; Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium, 2013; Bolam m.fl., 2005). Det kan fx handle om at drøfte specifikke opgaveformuleringer, elevbesvarelser, strukturering af og opsamling på lektioner eller udfordringer i forhold til at introducere eleverne for bestemte faglige begreber eller arbejdsformer.

De fælles, undervisningsnære refleksioner over, hvorfor undervisningen forløb, som den gjorde, eller hvad eleverne havde mulighed for at erfare og lære gennem en given opgave, kan give lærerne ny indsigt i relationen mellem undervisningen og elevernes læring (Bolam m.fl., 2005). Det betyder med andre ord, at lærerne får anledning til at reflektere over egen praksis og gøre sig konkrete og generelt anvendelige overvejelser over, hvorfor de gør, som de gør; hvordan eleverne responderer på undervisningen; og hvordan de bedst muligt kan følge op på elevernes respons.

Hvis lærerne i et professionelt læringsfællesskab skal opnå ny indsigt i og udvikle deres undervisningspraksis, må de også inddrage viden udefra. Det betyder, at den refleksive praksis, hvor lærerne deler og drøfter egen viden og egne erfaringer, kombineres med og udfordres af ny viden i form af data om eleverne eller relevant litteratur (Stoll m.fl., 2006).

Anvendelsen af forskellige data om den konkrete pædagogiske praksis bidrager til at bringe lærernes reflekterende dialoger tæt på undervisningen og elevernes læring. Lærerne kan fx tage udgangspunkt i data som elevtrivselsundersøgelser, undervisningsevalueringer eller observationer af undervisningen. Disse datakilder kan bruges til fælles refleksion over, hvilket billede data tegner, og hvorfor det aktuelt ser således ud. Det er dernæst oplagt, at lærerne i fællesskab formulerer, hvordan de kan arbejde videre, og hvad de eventuelt vil ændre eller justere i forhold til den daglige undervisning og skolehverdag (Qvortrup m.fl., 2018; Olesen & Alnor, 2017; Nielsen, 2016; Helsted, 2014).

Lærernes kompetencer styrkes

Som lærer må man hele tiden udvide sit repertoire af kompetencer for at kunne undervise og udfordre elever med forskellige forudsætninger og behov. Når lærerne samarbejder om undervisningen, opstår muligheden for, at de kan understøtte hinandens kompetenceudvikling. Den fælles kompetenceudvikling består i, at medlemmerne i et professionelt læringsfællesskab lærer af

hinanden og inspirerer hinanden til at opsøge ny viden, som kan understøtte deres samarbejde. Det kan fx ske, når lærerne skaber fælles viden via reflekterende dialoger om forskellige data eller relevant litteratur, hvor de får blik for og sætter ord på det, der hidtil var tavs viden hos den enkelte lærer (Olesen & Alnor, 2017; Hansen m.fl., 2014; Rismark & Sølvberg, 2011). Studier viser, at arbejdet i professionelle læringsfællesskaber kan inspirere lærere til nye tilgange i undervisningen. Konkret kan det fx komme til udtryk via et øget fokus på differentieret undervisning, aktiv læring, integration af nye digitale værktøjer eller feedback (Dogan & Adams, 2018).

Studier peger desuden på, at lærere i velfungerende professionelle læringsfællesskaber bliver bedre til at inddrage hinandens viden og planlægge undervisningsforløb sammen. Faglige drøftelser om undervisningen og elevernes læring bidrager til at skabe en fælles forståelse for og et fælles sprog om undervisningen, hvilket er brugbart i forhold til at udvikle og tilrettelægge uddannelsesforløb (Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium, 2013; Hansen m.fl., 2014; Opfer & Pedder, 2011; Rismark & Sølvberg, 2011).

Lærernes professionelle selvtillid styrkes

Et stærkt professionelt samarbejde kan øge lærernes professionelle selvtillid, tro på egne evner og arbejdsglæde.

Desuden føler lærere i professionelle læringsfællesskaber sig ofte mere komfortable med at diskutere deres undervisning med kolleger. Det hænger sammen med, at arbejdet i professionelle læringsfællesskaber kan styrke lærernes indbyrdes relationer, hvilket skaber en øget åbenhed over for at dele erfaringer fra undervisningen med hinanden (Olesen & Alnor, 2017; Thurlings & den Brok, 2017; Svendsen, 2016; Hansen m.fl., 2014).

Professionelle læringsfællesskaber kan understøtte elevernes læring og faglige udbytte

Samarbejdet i professionelle læringsfællesskaber har til hensigt at skabe de bedste betingelser for elevernes læring. Men samarbejdets betydning for eleverne er kompleks at måle. Det skyldes, at der er tale om en indirekte effekt, hvor lærernes reflekterende dialoger forventes at løfte kvaliteten i undervisningen og herved skabe bedre betingelser for elevernes læring (Dogan & Adams, 2018)

På grund af udfordringerne med at måle den direkte effekt af professionelle læringsfællesskaber på elevernes læring er det ofte lærernes udbytte af samarbejdet, der undersøges. Nogle studier på grundskole- og gymnasieområdet har dog fokuseret på at belyse det professionelle læringsfællesskabs effekt på elevernes læring. I disse studier fokuseres der typisk på elevernes faglige

læring, fx målt på karakterer eller testresultater, og kun i enkelte tilfælde på forhold knyttet til elevernes trivsel.

Studierne på grundskole- og gymnasieområdet viser, at det kan have betydning for elevernes læring og faglige udbytte af undervisningen, hvis det lykkes at etablere velfungerende og vedvarende professionelle læringsfællesskaber blandt lærerne. Det største faglige løft hos eleverne ses i læsning, sprog og matematik, ligesom der ses et løft i elevernes trivsel målt ved deres engagement i undervisningen (Dogan & Adams, 2018; Lomos m.fl., 2011; Vescio m.fl., 2008; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

Det er begrænset, hvad der eksisterer af danske undersøgelser om professionelle læringsfællesskabers betydning for elevernes læring.

Et studie af teamsamarbejdet på erhvervsuddannelserne viser, at en af de store fordele for elever er, at professionelle læringsfællesskaber kan bidrage til at skabe helhedsorienteret undervisning og sammenhæng i elevernes læringsforløb - både mellem forskellige fag og gennem uddannelsen som helhed (EVA, 2016). Det kan fx ske ved, at lærerne i professionelle læringsfællesskaber drøfter temaer, muligheder eller udfordringer i grundfagene i tilknytning til de uddannelsesspecifikke fag eller omvendt. Eller ved at lærerne samarbejder om forskellige tværfaglige eller projektor organiserede forløb.

Centrale forskningspointer om udbyttet

Velfungerende professionelle læringsfællesskaber kan bidrage til at:

- Styrke lærernes samarbejde om undervisningen ved at gøre undervisningen til et fælles anliggende.
- Styrke lærernes indsigt i egen undervisningspraksis, dels gennem fælles refleksioner, der kommer tæt på undervisningen, og dels gennem en undersøgende tilgang, der inddrager data om eleverne samt relevant litteratur.
- Styrke lærernes kompetencer og professionelle selvtillid som en fælles kompetenceudvikling gennem lærersamarbejdet.
- Understøtte elevernes læring og faglige udbytte som en indirekte effekt af lærernes professionelle læring.

Udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kan møde strukturelle, relationelle og kulturelle udfordringer

At udvikle og fastholde professionelle læringsfællesskaber er som andre udviklingsprocesser forbundet med udfordringer. For det første kan det være en udfordring at skabe tid og rum til arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber i skolehverdagen. For det andet må man være opmærksom på relationelle og kulturelle udfordringer, som kan vise sig i samarbejdet.



Ideen om professionelle læringsfællesskaber kan møde udfordringer, når den skal realiseres i praksis. Forskning peger dog på, at det er indsatsen værd, da professionelle læringsfællesskaber kan styrke den pædagogiske udvikling på skolen (Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

På de næste sider sætter vi fokus på, hvilke udfordringer litteraturen identificerer som de væsentligste, når skoler prøver at udvikle lærersamarbejdet i retning af professionelle læringsfællesskaber, og hvordan skolerne kan arbejde med at skabe styrkede rammer for professionelle læringsfællesskaber.

Strukturelle rammer kan udfordre det professionelle læringsfællesskab

For at lærerne kan arbejde i professionelle læringsfællesskaber, må samarbejdet være gjort muligt i forhold til tid og rum. Det skal være praktisk muligt at mødes som et professionelt læringsfællesskab, ligesom det skal være muligt at afprøve de nye ideer, tilgange og erkendelser, som samarbejdet giver anledning til, i praksis (Pedersen & Iversen, 2018; Sørensen m.fl., 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017).

Det kan være en udfordring at etablere de rette rammer for samarbejdet i professionelle læringsfællesskaber. Det skyldes bl.a., at muligheden for at finde tid og rum til fælles udvikling ofte udfordres af hensynet til lærernes øvrige arbejdsopgaver. Det kan påvirke lærernes motivation for at engagere sig i det professionelle læringsfællesskab, hvis de oplever, at der reelt ikke er tid og rum til arbejdet (Plauborg & Juelskjær, 2017; Bolam m.fl., 2005; Stoll m.fl., 2006; Sørensen m.fl., 2018; Nilsson m.fl., 2017).

EVA's studie af teamsamarbejde på erhvervsuddannelserne viser, at de fleste undervisere oplever, at det er muligt at samarbejde med deres team om forberedelse af undervisningen. Det er dog mindre udbredt, at undervisere samarbejder med deres team om gennemførelse og evaluering af undervisningen, og meget få undervisere overværer hinandens undervisning for at få feedback fra en kollega i teamet. Lærerne oplever, at det stiller krav til rammer og ressourcer at arbejde tæt sammen om forberedelse, gennemførelse og evaluering af undervisningen, herunder også krav til at observere og drøfte hinandens undervisning (EVA, 2016).

At etablere strukturelle rammer for lærernes samarbejde i professionelle læringsfællesskaber handler også om at formulere, hvad lærersamarbejdet skal fokusere på. Det handler dels om at tydeliggøre formålet med samarbejdet og dels om at opstille konkrete mål for det arbejde, teamet varetager. Tydelig kommunikation og dialog om sammenhængen mellem teamsamarbejde og undervisningskvalitet kan give lærerne et klart billede af, hvad samarbejdet med kollegerne skal føre til. Konkrete mål for teamets arbejde kan tydeliggøre, hvad teamet skal opnå med hensyn til undervisningen og elevernes læring. Det kan fx være mål om udviklingen af nye forløb, mål om anvendelse af data vedrørende elevernes læring eller mål relateret til bestemte resultater fra elevtrivselsundersøgelsen (EVA, 2016).

Manglende tillid og tryghed kan udfordre det professionelle læringsfællesskab

Det er en forudsætning for udvikling af et professionelt læringsfællesskab, at lærerne indgår i reflekterende dialoger og deler deres erfaringer, overvejelser og udfordringer. Sådanne dialoger forudsætter oplagt, at lærerne har tillid til hinanden.

Det kan være en udfordring for udviklingen af professionelle læringsfællesskaber, hvis lærerne er forbeholdne over for at give hinanden indblik i egen praksis. Skepsissen ved at åbne op over for kollegerne kan eksempelvis skyldes en oplevelse af intern konkurrence eller forekomsten af spændinger, som kan udvikle sig til konflikter. De fælles refleksioner kan desuden blive hæmmet af en frygt for enten at blive opfattet som mindre kompetent eller for anmassende (Nilsson m.fl., 2017; Vangrieken m.fl., 2015).

Studier af teamsamarbejde på erhvervsuddannelserne understreger desuden, at det sociale fællesskab i teamet har stor betydning for, om lærerne oplever et udbytte af teamsamarbejdet. Selve sammensætningen af teamene, om teammedlemmerne trives godt med hinanden, og om teammedlemmerne indgår i et reelt arbejdsfællesskab (fx ved at undervise samme hold eller samme fag), har betydning for, om lærerne oplever, at teamsamarbejdet skaber værdi. Vanskelige sociale relationer kan gøre det svært at opbygge tillid mellem lærerne, som er et vigtigt afsæt for, at lærerne ser mening i at dele materialer og give fælles feedback i teamet (Gottlieb m.fl., 2008; EVA, 2016; Sørensen m.fl., 2018).

Relationen mellem lærere og skoleledelse er ligeledes vigtig. Det kan hæmme arbejdet med professionelle læringsfællesskaber, hvis relationen ikke er tillidsbaseret og åben. Hvis lærerne oplever, at skoleledelsen alene har fokus på at strømline, kontrollere og disciplinere lærernes samarbejde, kan det gøre dem forbeholdne over for arbejdet med professionelle læringsfællesskaber (Olesen & Alnor, 2017; Vangrieken m.fl., 2015).

Kulturelle mønstre i samarbejdet kan udfordre det professionelle læringsfællesskab

Skolens kultur og lærernes måde at omgås hinanden kan have betydning for, om det lykkes at arbejde som professionelle læringsfællesskaber (Nielsen, 2012).

Skolehverdagen er en sammensat størrelse. Selvom undervisningen og elevernes læring er et oplagt og vigtigt mål, er der mange andre dagsordener på spil samtidig. Det kan handle om

praktiske og logistiske spørgsmål, fx lokaleplaner, dækning af vikartimer og bestilling af varer og udstyr.

Enighed omkring tilrettelæggelse af og indhold på selve teammøderne er centrale elementer i forhold til, at lærerne oplever, at samarbejdet skaber værdi i deres undervisning. Manglende enighed om dagsorden og disponering af tid på et teammøde kan betyde, at nogle lærere oplever, at møderne går med for meget spildtid, og at de ikke når at komme omkring centrale emner, der relaterer sig mere direkte til den enkeltes undervisning og elevernes læring. Samtidig er det væsentligt at finde en god balance mellem frihed og styring i teamet. Nogle teams arbejder bedst med en formaliseret mødestruktur med dagsorden og referater, mens andre har en meget uformel mødestruktur. Det er dog vigtigt, at der er en fælles forståelse for formen i teamet; at lærerne oplever et ejerskab til indholdet på teammøderne, og at de kan se, hvordan teamsamarbejdet har en betydning for deres undervisning (Gottlieb m.fl., 2008; EVA, 2016).

At lærersamarbejdet også påvirkes af kulturelle mønstre, kan være med til at nuancere forståelsen af de udfordringer, man kan opleve som skole, når professionelle læringsfællesskaber skal realiseres. Der kan fx opstå og udvikles mønstre på skolen, som med tiden opleves selvfølgelige, men som samtidig kan udfordre de professionelle læringsfællesskabers indhold og formål (Vangrieken m.fl., 2015; Nielsen, 2012). Eksempelvis kan teammøderne være fastholdt i en uformel mødestruktur, selvom teammedlemmerne hver især bedre kunne tænke sig en mere formel mødestruktur for at undgå spildtid og sikre fokus på kerneopgaven (Gottlieb m.fl., 2008).

Centrale forskningspointer om udfordringer

I udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kan der opleves følgende udfordringer:

- Strukturelle udfordringer i forhold til at gøre det praktisk muligt at mødes som professionelt læringsfællesskab og have klare rammer for, hvad lærersamarbejdet skal fokusere på.
- Relationelle udfordringer i forhold til manglende tillid og tryghed i relationen mellem lærerne, men også manglende tillid og åbenhed i relationen mellem lærere og skoleledelse.
- Kulturelle mønstre i lærersamarbejdet, der kan udfordre ambitionen om at indgå i professionelle læringsfællesskaber.

Professionelle læringsfællesskaber kræver tydelig ledelse og vedholdenhed

At lykkes med udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kræver en tydelig ledelse, der sætter retning og rammer for arbejdet, aktivt prioriterer det og ikke mindst uddelegerer ansvar til og inddrager lærerne i det. Det kræver ligeledes vedholdenhed i forhold til at sikre, at der over tid skabes bæredygtige strukturer og vaner, som kan understøtte arbejdet med professionelle læringsfællesskaber.



I notatets sidste kapitel sætter vi fokus på de væsentligste pointer i litteraturen, når det kommer til at udvikle og vedligeholde professionelle læringsfællesskaber.

Skoledelingen må sætte fælles retning og rammer

At udvikle professionelle læringsfællesskaber kræver en tydelig ledelse, der sætter en fælles retning for udviklingsarbejdet. Det er derfor centralt, at skoleledelsen understøtter arbejdet med professionelle læringsfællesskaber ved at formulere ambitionen for lærernes samarbejde. Det indebærer helt konkret, at ledelsen – oplagt på baggrund af dialog med lærerne og inddragelse af relevant litteratur – kommunikerer, hvad man på skolen forstår ved professionelle læringsfællesskaber, hvorfor man har valgt at arbejde som professionelle læringsfællesskaber, og hvad man ønsker at få ud af arbejdet (Gottlieb m.fl., 2008; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005; Jones & Thessin, 2015; Brouwer m.fl., 2012).

Det er samtidig en forudsætning, at skoleledelsen arbejder for at gøre det praktisk muligt at arbejde som professionelle læringsfællesskaber i forhold til tid og rum. Det kan handle om aktivt at støtte lærerne i at prioritere mellem forskellige opgaver, så lærerne i fællesskab kan arbejde med at udvikle undervisningen på et hold eller i et fag (Nilsson m.fl., 2017; Jones & Thessin, 2015; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005; Muijs m.fl., 2004).

På nogle skoler har man allerede rutiner for fælles arbejde med undervisningen. På andre skoler vil det være relevant at gå mere ind i planlægningsarbejdet og fx se samlet på årets møde- og udviklingsaktiviteter eller konkret finde tid og rum til jævnlige møder, hvor lærerne kan arbejde i professionelle læringsfællesskaber (Sørensen m.fl., 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017).

At skabe rum for udviklingen af professionelle læringsfællesskaber indebærer bl.a., at der er lokaler til rådighed, hvor lærerne kan samles uden at blive forstyrret. Dernæst indebærer det, at skolens fysiske rammer understøtter, at tilfældige møder og spontant samarbejde om undervisningen og elevernes læring

kan opstå på tværs af lærergruppen (Plauborg & Juelskjær, 2017; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005). Det kan fx være ved at indrette lærerværelset, så det i mindre grad lægger op til, at lærerne placerer sig i faste grupperinger. Eller ved at organisere sammensætningen af lærernes forberedelsespladser, så lærere, der fx underviser samme hold eller i samme fag, placeres ved siden af hinanden.

Skoledelingen må understøtte en undersøgende læringskultur

Det er ligeledes skoleledelsens opgave at understøtte en læringskultur på skolen med fokus på fælles videns- og erfaringsdeling og på at arbejde videns- og datainformeret. Det handler om, at skoleledelsen arbejder på at fremme en læringskultur, hvor man forholder sig undersøgende og har en selvfølgerlig tilgang til at anvende viden og data i drøftelserne om undervisningen. Herudover bidrager skoleledelsen ved at gøre forskellige data og relevant viden tilgængelige for lærerne, så de kan inddrage disse og blive udfordret i de reflekterende dialoger (Rismark & Sølvberg, 2011; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

Skoledelingen må prioritere arbejdet med professionelle læringsfællesskaber

Skoleledelsen kan støtte udviklingen af professionelle læringsfællesskaber ved aktivt at prioritere arbejdet og dermed signalere, at det er vigtigt og betydningsfuldt. Det handler bl.a. om at sigte mod at etablere en praksis, hvor lærerne føler sig opmuntrede til at byde ind med deres erfaringer og tør dele, når noget opleves som svært (Jones & Thessin 2015; Muijs m.fl., 2004).

Skoleledelsen kan gøre dette på forskellige måder. For det første ved løbende at spørge ind til lærernes erfaringer fra og holdninger til arbejdet i professionelle læringsfællesskaber. For det andet ved at prioritere at drøfte nye pædagogiske og didaktiske indsigter fra arbejdet i professionelle læringsfællesskaber til fællesmøder med lærerkollegiet. For det tredje ved at involvere sig i lærernes samarbejde – fx via deltagelse i møder

og udvalgte didaktiske drøftelser (Jones & Thessin, 2015; EVA, 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017).

Ved at involvere sig i udviklingen af professionelle læringsfællesskaber kan ledelsen få indsigt i, hvilke rammer og hvilken støtte lærerne har brug for. Desuden vil skoleledelsens involvering og engagement i de professionelle læringsfællesskaber synliggøre for lærerne, at det ligeledes forventes, at de på samme måde prioriterer udviklingen af det professionelle læringsfællesskab (EVA, 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017).

Endelig kan skoleledelsen prioritere udviklingen af professionelle læringsfællesskaber ved at bidrage til, at lærerne har et godt udgangspunkt for deres samarbejde. Det kan skoleledelsen eksempelvis gøre ved at sætte fokus på, hvad det vil sige at indgå i et professionelt læringsfællesskab, og generelt tydeliggøre, hvad et godt lærersamarbejde indebærer. Herunder hvordan lærerne i fællesskab kan arbejde med elevernes læring (Jones & Thessin, 2015).

Skoledelingen må uddelegere ansvar til lærere og ressourcepersoner

At lede udviklingen af professionelle læringsfællesskaber handler om at balancere forskellige behov. Et studie peger på, at lærerne kan stå i dilemmaet mellem på den ene side at ønske ledelse, styring og retning – og på den anden side at ønske plads til selv at præge arbejdet i professionelle læringsfællesskaber. Dilemmaet kommer blandt andet til udtryk i spørgsmålet om, hvorvidt det er skoleledelsen eller lærerne, der har ansvar for at lægge møder til fælles refleksioner i kalenderen. Det samme gør sig gældende i forhold til mødernes indhold, og hvorvidt møderne skal være styret af en på forhånd fastlagt dagsorden, eller om der skal være frihed til at kunne udpege og diskutere aktuelle tematikker (Nilsson m.fl., 2017; Gottlieb m.fl., 2008).

Som skoleledelse er det derfor væsentligt at forholde sig til, hvordan man både kan sætte retning og rammer og samtidig give plads til, at lærerne selv kan tilrettelægge arbejdet i det profes-

sionelle læringsfællesskab i forhold til, hvad der giver mening i praksis. Studier peger på, at skoleledelsen kan gøre dette ved at inddrage lærerne i arbejdet med at udvikle rum og rammer for professionelle læringsfællesskaber (Nielsen 2016, Jones & Thessin, 2015; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005). Skoleledelsen kan fx opmuntre lærerne til at komme med deres bud på, hvordan de vil omsætte skolens fælles pædagogiske og didaktiske ambitioner i deres arbejde som professionelt læringsfællesskab, og hvordan det skal udmønte sig i dagsordener for møderne.

Skoleledelsen kan ligeledes uddelegere ansvar til skolens ressourcpersoner, der kan bidrage med at rammesætte og facilitere arbejdet i det professionelle læringsfællesskab, og som kan fungere som sparringspartnere eller videnspersoner i de reflekterende dialoger. Forskning på grundskoleområdet peger i den forbindelse på vigtigheden af, at samarbejdet mellem ressourcpersoner og lærere formaliseres, systematiseres og bakkes op af ledelsen (Hansen m.fl., 2014).

Det kan fx være ved at tydeliggøre fordelingen af beslutningskompetence i relation til arbejdet i professionelle læringsfællesskaber, så det står klart, hvilke beslutninger ledelse, ressourcpersoner og team forventes at træffe.

At uddelegere ansvar er ikke ensbetydende med et fravær af ledelse. Det er en væsentlig del af skoleledelsens opgave at kunne give plads til selvledelse og samtidig træde til, hvis der er behov for sparring eller konflikthåndtering (Muijs m.fl., 2004; Nielsen, 2016; Jones & Thessin, 2015). Desuden skal ledelsen også kunne varetage rollen som "huskeren", der kan minde lærerne om, hvad formålet med deres samarbejde er (EVA, 2016).

Lærerne må bidrage med tillid, åbenhed, faglig viden og erfaring

Skoleledelsen kan ikke udvikle professionelle læringsfællesskaber alene. Lærernes indstilling til forandring er afgørende for at lykkes med udviklingen af professionelle læringsfællesskaber (Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

I velfungerende professionelle læringsfællesskaber bidrager lærerne med tillid, åbenhed, faglig viden og erfaringer. Det betyder, at lærerne byder ind med egne erfaringer og er åbne og anerkendende over for kollegers erfaringer, synspunkter og udfordringer. Lærerne skal således både dele ud af egen faglig viden og erfaring til inspiration for deres kolleger, men også give udtryk for, hvornår de føler et behov for sparring eller hjælp til en opgave eller problemstilling (Olesen & Alnor, 2017; Hansen m.fl., 2014).

Bæredygtige læringsfællesskaber kræver vedholdenhed

Det tager tid at udvikle professionelle læringsfællesskaber, og det kan være en udfordring at fastholde udviklingen (Sørensen m.fl., 2018; Plauborg & Juelskjær, 2017; Pedersen & Iversen, 2018;). Studier peger på, at der mangler systematisk viden om, hvordan skoler succesfuldt kan holde fast i at arbejde som professionelle læringsfællesskaber over tid (Jones & Thessin, 2015; Stoll m.fl., 2006; Bolam m.fl., 2005).

Skoleledelsen kan imidlertid understøtte fastholdelsen af arbejdet med professionelle læringsfællesskaber ved at bidrage til en kultur, hvor det er selvfølgelig, at skoleledelsen og lærere kontinuerligt følger op på, hvordan det går med undervisningen og elevernes læring (Jones & Thessin, 2015).

Det kan ligeledes fremme fastholdelsen af professionelle læringsfællesskaber, hvis skoleledelsen har blik for, at fastholdelsesarbejdet aldrig er færdiggjort, men kræver løbende tilpasning. Skoleledelsen må således kontinuerligt følge op på og eventuelt revidere formålet og ambitionen for arbejdet med professionelle læringsfællesskaber i samarbejde med lærerne, så de bliver ved med at stemme overens med skolens lokale forhold og virkelighed (Jones & Thessin, 2015; Sørensen m.fl., 2018). Det kan fx være med hensyn til skolens størrelse, demografiske sammensætning af elever og samarbejdet med de lokale praktiksteder.

Centrale forskningspointer om udviklingsarbejdet

At udvikle professionelle læringsfællesskaber kræver en tydelig ledelse, der:

- Sætter fælles retning og rammer for udviklingen af professionelle læringsfællesskaber.
- Understøtter en undersøgende læringskultur med fokus på deling af viden og erfaringer samt inddragelse af forskellige former for data og relevant viden til at informere udviklingen af undervisningen.
- Prioriterer og involverer sig i udviklingen af professionelle læringsfællesskaber og herigennem signalerer, at det er vigtigt og betydningsfuldt for den pædagogiske udvikling.
- Uddelegerer ansvar til lærere og ressourcpersoner i udviklingen af professionelle læringsfællesskaber.
- Har fokus på, at bæredygtige læringsfællesskaber tager tid at udvikle og kalder på vedholdenhed og en vedvarende indsats.

Du står med en del af en samlet videnspakke

Dette vidensnotat indgår i en videnspakke, der indeholder en række forskellige produkter, der på hver sin måde præsenterer og lægger op til videre arbejde med vidensnotatets pointer om professionelle læringsfællesskaber på erhvervsuddannelserne.



Udviklingsredskab
Udspringer af pointer fra vidensnotatet og lægger op til, at I igangsætter en systematisk refleksions- og udviklingsproces i jeres team.

Vidensnotat
Baserer sig på en systematisk vidensopsamling om professionelle læringsfællesskaber.



Film
Giver konkrete eksempler på arbejdet med professionelle læringsfællesskaber på erhvervsuddannelserne.



Du kan finde udgivelser og produkter om professionelle læringsfællesskaber på erhvervsuddannelserne på www.eva.dk/viden-om og www.emu.dk.

Forslag til videre læsning

Den litteratur, der ligger til grund for vidensnotatet, er samlet i litteraturlisten. Hvis du ønsker at læse mere om professionelle læringsfællesskaber, vil vi anbefale nedenstående centrale udgivelser.

Albrechtsen, T. R. S. (2018).

Professionelle læringsfællesskaber: Teamsamarbejde og undervisningsudvikling. Frederikshavn: Dafolo.

Albrechtsen, T. R. S. (red.) (2016).

Professionelle læringsfællesskaber og fagdidaktisk viden. Frederikshavn: Dafolo.

Andersen, F. B. (red.) (2019).

Team, læringsfællesskaber og ledelse i skolen. Aarhus: Klim.

DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R.

& Many, T. (2016).

Håndbog i professionelle læringsfællesskaber. Frederikshavn: Dafolo.

McLaughlin, M. W. & Talbert, J. E.

(2006).

Building school-based teacher learning communities. Professional strategies to improve student achievement. New York: Colombia University.

Stoll, L. & Louis, K. S. (red.) (2007).

Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas. New York: McGraw-Hill, Open University Press.

Litteraturliste

Albrechtsen, T. R. S. (red.) (2016).

Professionelle læringsfællesskaber og fagdidaktisk viden. Frederikshavn: Dafolo.
(kun anvendt til definitionen af professionelle læringsfællesskaber)

Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A., & Smith, M. (2005).

Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities. Research Report No 637, London: University of Bristol.

Brouwer, P., Brekelmans, M.,

Nieuwenhuis, L., & Simons, R. (2012).

Fostering teacher community development: A review of design principles and a case study of an innovative interdisciplinary team. I: *Learning Environments Research*, 15, pp. 319-344.

Danmarks Evalueringsinstitut

(EVA) (2016).

Teamsamarbejde på erhvervsuddannelserne: Fem elementer der styrker teamsamarbejde om undervisningen.

Danmarks Evalueringsinstitut

(EVA) (2018).

Professionelle læringsfællesskaber – tættere på undervisningen.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium (2013).

Teamarbejde blandt lærere og undervisere: En baseline-analyse i Uddannelseslaboratoriet.

Dogan, S. & Adams, A. (2018).

Effect of professional learning communities on teachers and students: Reporting updated results and raising questions about research design. I: *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), pp. 634-659.

Gottlieb, S., Størner, T., Jørgensen, C. B., Kristensen S. A., & Rasmussen C. L. (2008).

Team indenfor EUD-området. København, Professionshøjskolen Metropol.

Hansen, J. H., Andersen, B. B., Højholdt, A., & Morin, A. (2014).

Afdækning af forskning og viden i relation til ressourcpersoner og teamsamarbejde. Undervisningsministeriet, København.

Helsted, K. (2014).

Profesjonelle læringsfællesskaber: Kunnskapsutvikling gjennom samtaler. I: *Bedre Skole*, 1, pp. 70-75.

Jones, C. M. & Thessin, R. A. (2015).

A review of the literature related to the change process schools undergo to sustain PLC. I: *Planning and Changing*, 46 (1/2), pp. 193-211.

Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011).

Professional communities and student achievement – a meta-analysis. I: *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), pp. 121-148.

Muijs, D., Harris, A., Champan, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004).

Improving Schools in Socioeconomically Disadvantaged Areas – A review of Research Evidence. I: *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), pp. 149-175.

Nielsen, B. L. (2016).

Professionel læring gennem undersøgelse af elevernes læring. I: Albrechtsen, T. (red.) *Professionelle læringsfællesskaber og fagdidaktisk viden.* Frederikshavn: Dafolo.

Nielsen, L. T. (2012).

Teamsamarbejdets dynamiske stabilitet: En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team. Ph.d.-afhandling. Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet.

Nilsson, M., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2017).

Coexisting Needs: Paradoxes in Collegial Reflection – The Development of a Pragmatic Method for Reflection. I: *Education Research International*, vol. 2017.

Olesen, L. D. & Alnor, L. (2017).

Praksisfortællinger om fagprofessionelles lærings- og identitetsdannelse i professionelle læringsfællesskaber. I: *Liv i Skolen*, 2, pp. 90-103.

Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011).

Conceptualizing Teacher Professional Learning. I: *Review of Educational Research*, 81(3), pp. 376-407.

Pedersen, H. S. & Iversen, K. (2018).

Evaluering af projekt "Professionelle Læringsfællesskaber" i Aarhus og Randers Kommuner. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Plauborg, H. & Juelskjær, M. (2017).

Professionelle læringsfællesskaber med fokus på klasseledelse – analyser fra et praksisudviklende forskningsprojekt i Greve Kommune. Emdrup: Aarhus Universitet.

Qvortrup, A., Rasmussen, H. F., & Mortensen, B. S. (2018).

Lærerefællesskaber og realtidsdata i et dansk gymnasium. I: *CEPRA-Striben*, 23, pp. 26-43.

Rismark, M. & Sølvberg, A. M. (2011).

Knowledge Sharing in Schools: A Key to Developing Professional Learning Communities. I: *World Journal of Education*, 1(2), pp. 150-160.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006).

Professional Learning Communities: A Review of the Literature. I: *Journal of Educational Change*, 7, pp. 221-258.

Svendsen, B. (2016).

Teachers' experience from a school-based collaborative teacher professional development programme: reported impact on professional development. I: *Teacher Development*, 20(3), pp. 313-328.

Sørensen, D., Bloch, R. N., Østergaard, J. T., & Jensen, H. H. (2018).

Kulturudvikling gennem strategisk kompetenceudvikling – KUSK: Samskabelse mellem ledelse og lærere om udvikling af pædagogisk og didaktisk praksis. København: Københavns Professionshøjskole.

Thurlings, M. & den Brok, P. (2017).

Learning outcomes of teacher professional development activities: a meta-study. I: *Educational Review*, 69(5), pp. 554-576.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015).

Teacher Collaboration: A Systematic Review. I: *Educational Research Review*, 15, pp. 17-40.

Vescio, V., Ross, D. & Adams, A. (2008).

A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. I: *Teaching and Teacher Education*, 24, pp. 80-91.

Find hele materialet på:
www.eva.dk/viden-om
www.emu.dk

Denne publikation formidler i kort form viden om **professionelle læringsfællesskaber**. Vi har valgt at kalde publikationen et vidensnotat.

Vidensnotatets formål er at gøre den aktuelle og mest relevante forskning tilgængelig for praktikere. Viden er vigtig, når man vil udvikle og forbedre uddannelse og undervisning. Men viden udvikler ikke i sig selv praksis. Viden fra litteraturen skal oversættes og omsættes for at give mening.

Det kræver først og fremmest en kultur på skolen, som gør det vigtigt og legitimt at opsøge viden – fra litteraturen, fra kolleger og fra egen praksis. Det kræver desuden en kultur, hvor de professionelle egne erfaringer og faglighed bringes i spil, og hvor det er betydningsfuldt løbende at undersøge og afprøve nye vidensbaserede praksisformer. Først da bliver de fund fra litteraturen, som fx præsenteres her i vidensnotatet, et aktivt forhold til at skabe stærke uddannelsesinstitutioner og professionel pædagogisk praksis af høj kvalitet.