Facilitering af lærernes samarbejde om undervisningen

Inspiration til ledere på de gymnasiale uddannelser



EVA
DANMARKS EVALUERINGSINSTITUT

Indhold

Introduktion 3

5 resultater fra undersøgelsen 4

3 opmærksomhedspunkter i ledelsens facilitering af lærernes samarbejde 6

Ledelsen kan: Understøtte samarbejde om både aktuelle udfordringer og strategisk udvikling 7

Ledelsen kan: Understøtte samarbejde ved at sætte rammer og have indblik i undervisningen 12

Ledelsen kan: Understøtte samarbejde gennem fokus på både lærernes og elevernes perspektiver 17

Litteratur 22

Facilitering af lærernes samarbejde om undervisningen – Inspiration til ledere på de gymnasiale uddannelser

© 2020 Danmarks Evalueringsinstitut
Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Design: BGRAPHIC
Fotos: Forside: Johnér, side 4, 7 og 11: Thomas Søndergaard , side 6 og 17: Maria Tuxen Hedegaard, side 16: Jesper Rais , side 21: Mette Bendixsen

Publikationen er udgivet i elektronisk form på www.eva.dk.
Publikationen kan ikke købes.

ISBN www 978-87-7182-429-2
ISBN Tryk 978-87-7182-430-8

Introduktion

En stærk samarbejdskultur mellem skolens lærere kan styrke undervisningens kvalitet og skolens udvikling. Magasinet her kan inspirere ledere på de gymnasiale uddannelser til at styrke lærernes samarbejde om undervisningen med fokus på aktuelle problemstillinger, strategisk udvikling og elevernes perspektiver.

Der er gode grunde til at reflektere over, hvordan man som ledelse kan understøtte en stærk samarbejdskultur: Samarbejde kan være med til at skabe kvalitet i undervisningen, styrke arbejdsglæde og nedsætte arbejdspres.

International forskning om lærersamarbejde på gymnasialt niveau viser desuden, at en stærk samarbejdskultur med eleverne i fokus kan have en positiv indflydelse på elevernes faglige udvikling (se fx Lomos, Hofman, & Bosker, 2011). Samtidig er det en nødvendighed, at lærerne samarbejder om undervisningen, hvis ambitionerne i gymnasiereform 2017 om fx fagligt samspil og det nye grundforløb skal indfries.

I praksis kan det dog være svært at finde tiden til at samarbejde om alle de temaer, som lærere og ledere finder vigtige. Det er heller ikke alle lærere, der har samme indstilling til samarbejde, og så har både lærere og ledere erfaret, at ikke alle former for samarbejde fører til kvalitet i undervisningen. Med andre ord er der ikke en enkel opskrift på, hvordan man skaber en stærk samarbejdskultur, og der kan ofte opstå dilemmaer i arbejdet med at facilitere samarbejde om undervisning. Derfor må man som ledelse balancere mellem forskellige hensyn.

Dette magasin henvender sig til ledere på de fire gymnasiale uddannelser. Magasinet udfolder en række væsentlige dilemmaer i ledelsens arbejde med at understøtte lærernes samarbejde om undervisningen, giver eksempler på, hvordan nogle skoler arbejder med at styrke det kollegiale samarbejde om undervisningen, og stiller refleksionsspørgsmål, man kan bruge til at udvikle samarbejdskulturen på egen skole.

Magasinet er bygget op omkring tre hovedpointer fra EVA's undersøgelse om samarbejde om undervisningen på de gymnasiale uddannelser. De tre hovedpointer er, at ledelsen kan styrke lærerenes samarbejde ved at:

1. Understøtte samarbejde om både aktuelle udfordringer og strategisk udvikling
2. Understøtte samarbejde ved at sætte rammer og have indblik i undervisningen
3. Understøtte samarbejde gennem fokus på både elevernes og lærernes perspektiver.

Om undersøgelsen

Dette magasin formidler de væsentligste indsigter fra undersøgelsen *Samarbejde om undervisningen på de gymnasiale uddannelser*, hvor Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har undersøgt, hvordan lærerne samarbejder om undervisningen, og hvad ledelsen kan gøre for at understøtte lærernes samarbejde. Rapporten bygger på kvantitative og kvalitative data. De kvantitative data består i to spørgeskemaundersøgelser blandt henholdsvis ledere og lærere på de fire gymnasiale uddannelser fordelt på firetredive institutioner. De kvalitative data består i seksten gruppeinterview med ledere og lærere på otte forskellige skoler på tværs af de fire gymnasiale uddannelser. Rapporten og en nærmere beskrivelse af metodegrundlaget kan downloades på **www.eva.dk/ungdomsuddannelse/samarbejde-om-undervisningen-paa-gymnasiale-uddannelser-0**

5
resultater fra undersøgelsen

Lærernes samarbejde om undervisningen kan inddeles i to overordnede kategorier: formelt og uformelt samarbejde. Lærernes uformelle samarbejde er kendetegnet ved, at det finder sted løbende og typisk opstår på kollegernes eget initiativ med afsæt i aktuelle behov eller konkrete idéer. Denne form for samarbejde finder eksempelvis sted på lærernes forberedelsespladser eller lærerværelset. Lærernes formelle samarbejde er kendetegnet ved, at det følger en organiseret ramme, typisk indgår i skolernes årshjul og ofte vil fremgå af lærernes skema. Denne form for samarbejde kan eksempelvis foregå i faggrupper eller klasse-/holdteam. EVA's undersøgelse viser, at de to typer af samarbejde hver især er kendetegnet ved en række styrker og udfordringer. Derfor peger undersøgelsen på, at det er en vigtig ledelsesopgave at styrke sammenhængen mellem lærernes formelle og uformelle samarbejde for at udnytte styrkerne ved begge former for samarbejde.



1

Lærernes samarbejde styrker kvaliteten i undervisningen

Lærere og ledere er enige om, at det styrker kvaliteten i undervisningen, når lærerne samarbejder. Det gælder særligt, når lærerne samarbejder om deling af undervisningsmaterialer, pædagogisk-didaktiske overvejelser og flerfaglige forløb. Samarbejdet kan fx skabe bedre og mere sammenhængende undervisningsforløb for eleverne, og det kan understøtte, at den enkelte lærer får mulighed for at udvikle sin undervisning i en travl hverdag.

2

Lærerne oplever forskelligt udbytte af samarbejde om undervisningen

Ikke alle lærere ser ens på samarbejde om undervisningen. Selvom langt de fleste lærere mener, at samarbejde kan styrke kvaliteten i undervisningen, er der også lærere, der oplever, at samarbejde om undervisningen kan virke udfordrende for deres identitet som gymnasielærer. Dette er tilfældet, når de pågældende lærere oplever, at rammerne for deres formelle samarbejde indsnævrer deres professionelle dømmekraft.

3

Behov for større fokus på elevernes faglige udbytte af undervisningen

International forskning viser, at det kan styrke elevernes læring, hvis lærerne har løbende fokus på, hvad eleverne får ud af undervisningen, fx ved at lærerne drøfter forskellige data såsom undervisningsevalueringer og skriftlige produkter med hinanden (se fx Dogan & Adams, 2018; Lomos, Hofman, & Bosker, 2011; Vescio, Ross, & Adams, 2008). Denne slags drøftelser er dog blandt de opgaver, som fylder mindst i lærernes forskellige samarbejdsfora.

4

Både formelt og uformelt samarbejde bidrager til kvalitet i undervisningen

Lærerne samarbejder i forskellige formelle og uformelle sammenhænge. En fordel ved lærernes formelle samarbejde er, at der er afsat tid, og der er faste rammer: Lærerne kan derfor lave langsigtede aftaler, de kan løse nødvendige opgaver, og hele lærerkollegiet kan arbejde med emner, som er en del af skolens strategiske udvikling. Formelt samarbejde kan dog også opleves som ufleksibelt blandt lærerne. Til gengæld oplever lærerne deres uformelle samarbejde som fleksibelt og dynamisk, da de her samarbejder om problemstillinger, idéer og behov, når de opstår. Derfor kan begge former for samarbejde bidrage til kvalitet i undervisningen.

5

Ledelsen kan understøtte vekselvirkningen mellem formelt og uformelt samarbejde

Samarbejde om undervisningen fungerer bedst, når ledelsen har blik for, at lærernes formelle og uformelle samarbejde om undervisningen kan supplere hinanden. Herved kan lærernes løbende, uformelle samarbejde om aktuelle opgaver relateret til undervisningen rammesættes af skolens langsigtede visioner. Omvendt kan lærernes erfaringer fra deres uformelle samarbejde også være med til at kvalificere eller udvikle disse visioner.



3 opmærksomhedspunkter i ledelsens facilitering af lærernes samarbejde

LEDELSEN KAN

Understøtte samarbejde om både aktuelle udfordringer og strategisk udvikling

Når man som ledelse skal rammesætte lærernes samarbejde, er det afgørende, at skolens organisering gør det muligt at opfylde behovet for, at lærerne både kan sparre med hinanden om aktuelle problemstillinger og samarbejde om realiseringen af skolens strategiske visioner. EVA's undersøgelse viser dog, at lærerne ikke altid oplever, at møder i deres formelle samarbejde giver plads til drøftelser af aktuelle problemstillinger eller opgaver, som er væsentlige at få håndteret her og nu. I dette kapitel stiller vi skarpt på dilemmaet mellem både at finde plads til drøftelser af aktuelle problemstillinger og langsigtet skoleudvikling i lærernes samarbejde, og vi kommer med tre bud på, hvordan man som leder kan håndtere dette dilemma: Det handler bl.a. om dialog om de formelle rammer for lærernes samarbejde, så det fx er tydeligt for lærerne, hvorfor bestemte emner eller udviklingstiltag sættes på dagsordenen, og om at nytænke, hvordan skolens fysiske rammer kan styrke sammenhængen mellem lærerens formelle og uformelle samarbejde.

> Hvad er visionen? Hvad er det for nogle ting, vi gerne vil have sat i gang? Vi er bare hele tiden ramt af den dér virkelighed, som vi også er i. Så de dér store, forkromede pædagogiske tanker, de bliver hele tiden stoppet af et "hov, vi skal også det her, og vi skal også det her".
>
> Uddannelseschef



DILEMMA

Hvordan kan lederen rammesætte lærernes samarbejde med fokus på både aktuelle problemstillinger og strategisk udvikling?



Ledelsen skal sikre, at lærernes samarbejde om undervisningen er med til at indfri skolens strategiske visioner. Samtidig skal lærerne kunne sparre med kolleger og have mulighed for at drøfte aktuelle problemstillinger, når det er nødvendigt. De langsigtede strategiske udviklingsopgaver kan være svære at presse ind i en stram kalender for både ledere og lærere, hvor lærerne fx underviser på forskellige tidspunkter, og hvor der også skal være plads til dialog med eleverne. Af denne grund kan lærerne finde det nødvendigt at samarbejde om presserende udfordringer eller opgaver, når der er reserveret tid i deres skema, hvor de har mulighed for at mødes. Det er dog afgørende for arbejdet med skolens strategiske visioner, at lærerne også samarbejder om langsigtede projekter, der bidrager til den retning, man gerne vil bevæge sig i som skole. Skal skolen fx udvikle en fælles praksis for formativ feedback, så kræver det både tid, fokus og erfaringsudveksling. Derfor vil der ofte være et dilemma forbundet med, hvordan man som leder kan støtte op om, at lærernes samarbejde både adresserer aktuelle problemstillinger og langsigtet skoleudvikling.

POINTE FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Lærerne ser indflydelse som vigtigt for samarbejde

69 %

af lærerne
mener, at indflydelse på tilgang til opgaveløsning i høj grad **er vigtigt for et velfungerende samarbejde om undervisningen.**

32 %

af lærerne
mener, at indflydelse på tilgang til opgaveløsning i høj grad **gør sig gældende på deres skole**.

DET KAN DU GØRE

For at understøtte, at lærerne både samarbejder om aktuelle problemstillinger og om strategisk udvikling



Tænk i, hvordan lærernes formelle og uformelle samarbejde kan supplere hinanden

Ved at styrke sammenhængen mellem lærernes formelle og uformelle samarbejde kan ledelsen understøtte, at lærerne får opfyldt deres behov for sparring om aktuelle problemstillinger og opgaver, samtidig med at dette samarbejde er rammesat af visionerne for den langsigtede skoleudvikling. Hvis nogle lærere fx indgår i uformelt samarbejde om erfaringer med videofeedback til elever kan deres nærmeste leder støtte op om, at erfaringerne herfra bliver spredt til de relevante team, lederen er ledelsesansvarlig for. Herved kan uformelt samarbejde blandt enkelte lærere skabe mulighed for, at man på tværs af team kan afprøve, oplære hinanden og samle op på, hvordan videofeedback fungerer. Erfaringer, der oplagt kan tænkes ind i skolens strategiske arbejde med feedback. På den måde kan lærernes formelle og uformelle samarbejde i og uden for team supplere hinanden.

Indgå i dialog om indhold på mødedagsordener

Et konkret greb til at understøtte, at lærerne både har mulighed for at samarbejde om aktuelle problemstillinger og skolens visioner for den langsigtede udvikling, er, at ledere og lærere indgår i dialog om, hvorfor og hvornår ledelsen sætter bestemte emner på dagsordenen til møder i lærernes formelle samarbejdsfora.

EVA's undersøgelse viser, at det er en udbredt holdning blandt de interviewede lærere, at de ofte kan opleve at mangle indflydelse på, hvordan møder i de formelle samarbejdsfora er tilrettelagt i forhold til dagsordener og samarbejdets struktur. Den manglende indflydelse kan gå ud over lærernes motivation for at indgå i et samarbejde og deres mulighed for at løse vigtige udfordringer i undervisningen, fordi alle teammedlemmer ikke er lige engagerede, eller mødedagsordenen ikke adresserer, hvad der er væsentligt for lærerne at drøfte her og nu.

En styrket dialog om indhold på formelle møder, kan handle om at sætte fokus på, hvordan lærerne kan blive bedre inddraget i ledelsens overvejelser om, hvorfor det fx er vigtigt at bruge et teammøde på at diskutere en bestemt pædagogisk-didaktisk metode. Dialogen mellem ledere og lærere kan også handle om, at give lærerne mulighed for at komme med ønsker til indholdet på en dagsorden, hvis der fx er punkter, der med fordel kan skydes til senere møder for at gøre plads til et aktuelt emne, der fylder i lærernes hverdag.

Brug fysiske rammer til at styrke sammenhæng mellem formelt og uformelt samarbejde

Lærernes placering ved deres forberedelsespladser har indflydelse på, hvem de indgår i løbende, uformelt samarbejde med. Derfor kan ledelsen bruge fysiske rammer til at understøtte, at formelt samarbejde videreføres i uformelle rammer. Hvis lærerne deler forberedelsespladser med kolleger, som de indgår i klasse-/holdteam med, kan langsigtede aftaler og erfaringer fra deres formelle teamsamarbejde blive en del af deres løbende sparring. Omvendt kan det også bidrage til, at lærerne tager gode erfaringer fra deres uformelle samarbejde med ind i deres teamsamarbejde. Ledelsen kan desuden have fokus på, om de fysiske rammer hjælper lærerne til at sparre med mange forskellige kolleger. Det er fx lettere, hvis lærerværelsets indretning lægger op til, at lærerne møder hinanden på kryds og tværs af faggrupper og klasse-/hold- eller studieretnings-/fagpakketeam.

På flere skoler i EVA's undersøgelse har ledelsen brugt skolens fysiske rammer som en ressource til at skabe sammenhæng mellem lærernes formelle og uformelle samarbejde om undervisningen, fx ved at placere lærere, der deler klasse, i nærheden af hinanden ved deres forberedelsespladser. Det har styrket mulighederne for, at lærerne kan samarbejde om aktuelle problemstillinger og opgaver med teamkolleger mellem de skemalagte teammøder, hvilket har været med til at frigive tid til drøftelser af andre emner til møderne.

INSPIRATION FRA PRAKSIS

Uddannelsesleder: "Engagerede lærerteam kan give energi til hele lærergruppen"

Vores ambition er, at studieretningsteamets arbejde udvikler sig som et supplement til lærernes daglige arbejde i klasseværelset og i forberedelsen, siger Anders Hovgesen, der er uddannelsesleder på Nørresundby Gymnasium og HF.

Hvordan ser lærernes formelle samarbejde ud hos jer?

Lærerne arbejder især sammen i tre typer af team: fagteam, klasseteam og studieretningsteam, hvoraf sidstnævnte skal udvikle samarbejdskulturen på tværs af studieretningens fag som fx matematik, fysik og kemi. Især studieretningsteamets samarbejdsform har vist sig at være en svær nød for os at knække.

Hvilke udfordringer har I haft med lærernes arbejde i studieretningsteam?

Det har været svært at finde en balance mellem styring og engagement. Vores oprindelige ambition var, at hvert studieretningsteam fik helt frie hænder til at søsætte de projekter, de selv mente var vigtige. I første omgang var det i tråd med lærernes ønsker, men det endte i frustrationer, især hos de fem teamledere. De havde simpelthen brug for at vide, om og hvordan deres arbejde gav mening for skolen. Så forsøgte vi os med en stram ledelsesstyring, men det nedbrød lærernes engagement, måske fordi studieretningsteamet samtidigt var stramt organiseret i den forstand, at lærerne var med, fordi ledelsen havde bedt dem om det. Det betød, at nogle deltagere var mindre engagerede, og det gjorde det især vanskeligt for teamlederne.

Hvad har I gjort for at styrke lærernes formelle samarbejde i studieretningsteam?

Først og fremmest har vi gentænkt formålet med studieretningsteamets arbejde. Fra i år søger lærerne selv om at samarbejde i et studieretningsteam, så teamet bygger på den enkelte lærers engagement for studieretningen. I år har vores studieretningsteam selv valgt, at de vil arbejde med et konkret pædagogisk-didaktisk tiltag, nemlig peer feedback eller flipped classroom. Hver lærer i teamet skal så indføre og afprøve én af de to former for feedback i en klasse i løbet af skoleåret. Men rammen for valget er stadig vores handlingsplan. Vi håber, at det giver lærerne mere ejerskab og engagement, at de har en lang deadline og arbejder med et konkret projekt, de selv har valgt – og som de er sikre på matcher fokus i den strategiske handlingsplan.

Hvordan supplerer lærernes formelle og uformelle samarbejde hinanden i dag?

Som det ser ud nu, er det er op til lærerne selv at bestemme, hvornår og hvordan de vil mødes i studieretningsteamet. Samtidigt arbejder de med tiltag, de selv har udvalgt på baggrund af deres erfaringer med elevgruppen. Det betyder, at mange af dem ser teamets arbejde som et supplement til idéer eller udfordringer, de i forvejen er optagede af i undervisningen. Vi håber desuden, at lærerne vil dele deres erfaringer med at skabe synergi med kollegerne. Førhen vidste lærerne ikke nødvendigvis, hvad andre lærere arbejdede med i studieretningsteam. Men i år håber vi, at samtaler på lærerværelset kan supplere lærerens og teamets arbejde, så de gode idéer kan sive begge veje.

Spørgsmål til refleksion

Lærere og ledere kan drøfte:

- Hvordan ser balancen mellem uformelt og formelt samarbejde ud hos jer?
- Hvordan kan I som ledelse understøtte, at lærernes samarbejde om undervisningen både handler om aktuelle problemstillinger og strategisk udvikling?
- Hvordan kan lærerne bidrage til, at I skaber en god vekselvirkning mellem formelt og uformelt samarbejde om undervisningen på jeres skole?
- Hvordan supplerer jeres fysiske rammer ledelsens ønsker til lærernes samarbejde? Har I fx forberedelsespladser, der lægger op til samarbejde blandt kolleger, som sidder ved siden af hinanden?



LEDELSEN KAN

Understøtte samarbejde ved at sætte rammer og have indblik i undervisningen

For at sikre balance og timing mellem formelt og uformelt samarbejde skal ledelsen kende til lærernes udfordringer og løbende sparring i hverdagen. Det kræver, at den nærmeste leder er tæt på lærernes pædagogiske praksis. EVA's undersøgelse viser dog, at nogle lærere foretrækker, at ledelsen holder sig på afstand af undervisningen, samt at mange ledere udfordres af et tidspres, der gør det svært at nå både administrative og pædagogiske ledelsesopgaver. Dette afsnit stiller skarpt på dilemmaet og kommer med idéer til, hvordan man kan balancere mellem forskellige hensyn. Det handler bl.a. om, at lærerne også har et ansvar i forhold til at åbne deres praksis for ledelsen, hvis ledelsen skal understøtte, at lærernes samarbejde hjælper dem med at håndtere opgaver og udfordringer i relation til deres undervisning.

To perspektiver på dilemmaet:

> Jeg vil gerne have, at min leder holder min ryg fri med økonomi, lovtekster og planlægning. Det skal simpelthen bare være i orden. Mine arbejdsbetingelser skal være i orden, og så har jeg plads og overskud til at gøre dét, der er sjovt, og være sammen med kolleger om det – ikke ledelsen! Ledelsen skal være talerør udadtil og sørge for, at rammerne er i orden.
>
> Lærer

> Hvis ikke de pædagogiske ledere har indblik i, hvad der foregår i lærernes undervisning, bliver det svært for dem at have meninger og holdninger til, hvad der skal ændres. Så kan man have et arbitrært fokus på noget og sige, "at i år har vi særligt fokus på elevernes motivation", men uden at vide, om vores elever er særligt umotiverede.
>
> Lærer

DILEMMA

Hvordan kan man som leder balancere mellem at lede tæt på og på afstand?



Nogle lærere oplever, at deres formelle samarbejde om undervisningen i visse tilfælde kan mangle timing og relevans. Det kan fx være tilfældet, hvis lærerne skal bruge teammøder til at diskutere strategiske udviklingstiltag, samtidig med at de er travlt optagede af at forberede eksamensspørgsmål. Samtidig er der lærere, som foretrækker, at deres nærmeste leder holder sig på afstand af den enkelte lærers undervisning. De ønsker i stedet, at lederen fokuserer på at skabe klare, administrative rammer for lærernes samarbejde. Hvis lærernes nærmeste leder skal understøtte, at lærernes formelle samarbejde har timing og relevans, er det dog afgørende, at lederen har indblik i, hvad der rører sig i undervisningen. Det indblik giver lederen mulighed for at se, hvilke fælles behov for pædagogisk udvikling der er på tværs af lærergruppen, som ledelsen fx kan sætte på dagsordenen til pædagogiske dage eller tilbyde sparring om til den enkelte lærer. Det kan dog være svært at vurdere, hvor direkte man skal involvere sig i lærernes pædagogiske praksis, når man skal facilitere lærernes samarbejde som leder. På den ene side mener mange lærere, at det er vigtigere at drøfte rammerne for undervisningen end selve undervisningen og elevernes faglige udvikling med deres leder. På den anden side er det væsentligt, at lederen er tæt nok på undervisningen til at kende de udviklingsbehov, der er for lærerne og for skolen som helhed, hvis lederen skal understøtte, at indholdet i lærernes formelle samarbejde har timing og relevans.

POINTE FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Få lærere oplever behov for pædagogisk input fra ledelsen

19 %

af lærerne
oplever i høj grad (2 %) eller i nogen grad (17 %) et behov for, at deres pædagogiske leder bidrager med **direkte** pædagogisk-didaktiske input til lærerens undervisning, fx til indhold, metoder eller konkrete værktøjer.

46 %

af lærerne
oplever i høj grad (8 %) eller i nogen grad (38 %) et behov for, at deres pædagogiske leder bidrager med **indirekte** pædagogisk-didaktiske input til lærerens undervisning, fx ved at anbefale ny viden eller arrangere pædagogiske oplæg.

DET KAN DU GØRE

For at styrke balancen mellem at lede tæt på og på afstand



Indgå i dialog om formål med, at den pædagogiske leder er tæt på undervisningen

Nogle lærere er skeptiske, når det kommer til at lade deres nærmeste leder observere eller på anden vis komme tæt på undervisningen. Det kan bunde i frygt for, at observationerne – især i nedskæringstider – bliver brugt til kontrol. Det er derfor vigtigt, at ledere og lærere indgår i dialog om formålet med, at lederen søger indblik i den enkelte lærers undervisning. Et centralt formål er, at lederen kan videreformidle til den strategiske ledelse, hvilke pædagogiske indsatser, lærerne allerede har udviklet i deres uformelle samarbejde, og hvilke udfordringer, de mangler ressourcer til at håndtere.

EVA's undersøgelse viser, at ledelsens indblik i undervisningen kan understøtte, at skolens strategiske indsatser i højere grad hjælper lærerne med udfordringer, som de står over for i deres hverdag. Når lærernes nærmeste leder er tæt på den pædagogiske praksis, kan fælles udfordringer i lærergruppen gøres til udgangspunkt for strategiske indsatser, der sættes i gang på skoleniveau. Samtidigt kan gode erfaringer fra lærernes uformelle samarbejde tænkes ind i skolens strategi.

Ved at være tæt på undervisningen kan lærernes nærmeste leder altså understøtte, at de strategiske udviklingsprojekter, der sættes på dagsordenen i lærernes formelle samarbejde, imødekommer lærernes ønske om timing og relevans.

Vær opmærksom på, at administrativ ledelse er en integreret del af pædagogisk ledelse

Ledelsens administrative rammesætning af lærernes samarbejde og den pædagogiske facilitering af lærernes samarbejde udelukker ikke hinanden. Den administrative ledelse af lærernes samarbejde skal snarere forstås som en integreret del af pædagogisk ledelse. EVA's undersøgelse viser således, at klare rammer for lærernes samarbejde kan understøtte, at lærerne har tid og overskud til at mødes og udvikle deres undervisning i fællesskab.

Ledelsen kan fx skabe tid og overskud til samarbejde i lærernes skemaer via langsigtet planlægning, så lærerne ved, hvornår de skal undervise, hvornår de skal sætte tid af til samarbejde i deres forskellige formelle samarbejdsfora, og hvornår de har tid til at indgå i uformelt samarbejde med kolleger. Derfor kan man som ledelse understøtte, at der bliver mere tid og overskud til samarbejdet om undervisningen gennem langsigtet planlægning, klare rammer og færre administrative opgaver for den enkelte lærer.

Prioriter løbende, hvornår der skal ledes tæt på eller på afstand

På grund af tidspres må man som leder prioritere mellem, hvor meget tid man bruger på at lede tæt på lærernes undervisning, og hvor meget tid man bruger på at lede på afstand. Det er derfor et opmærksomhedspunkt, at man som leder reflekterer over, hvornår der er behov for hvilken type ledelse. Det kan variere fra opgave til opgave og team til team, og der vil ikke altid være overensstemmelse mellem det behov, lærerne oplever, og det behov, man selv oplever som leder.

Når man som leder skal facilitere lærernes samarbejde om undervisningen, er det derfor vigtigt at kunne veksle mellem forskellige behov for ledelse samt at indgå i dialog med lærere og lederkolleger om, hvilken balance mellem at lede tæt på og på afstand af undervisningen der er hensigtsmæssig hvornår.

INSPIRATION FRA PRAKSIS

Uddannelsesleder: "Jeg bruger min indsigt som lærer til at styrke ledelsens beslutninger"

Med ét ben i lærergruppen og ét i ledelsen oplever Charlotte Buhl, der er uddannelsesleder på Hillerød Tekniske Gymnasium, at hun er med til at skabe sammenhæng mellem ledelsens prioriteringer og lærernes pædagogiske praksis.

Hvordan har I arbejdet med at facilitere lærernes samarbejde om undervisningen ved både at lede på afstand af og tæt på deres undervisningspraksis?

Det har været en del af skolens strategi at mindske afstanden mellem ledelsen og lærerne. Derfor gik mine to uddannelseslederkolleger og jeg inden sidste skoleår fra at være pædagogiske koordinatorer og undervisere til at være uddannelsesledere med pædagogisk ledelsesansvar. Fordi vi har en baggrund som undervisere på skolen og fortsat underviser tre hold hver, har vi både ét ben i lærer- og ét ben i ledelseslejren. Det betyder, at vi som uddannelsesledere kan bruge vores indsigter fra de faggrupper og holdteam, vi indgår i, i vores samarbejde med den øvrige ledelse. På samme måde kan vi føre ledelsesgruppens refleksioner tilbage i vores faggrupper og team. Det styrker sammenhængen mellem ledelsens beslutninger og dét, der foregår i undervisningen – og omvendt.

Hvordan er holdningen blandt dine team- og faggruppekolleger til, at du også er leder?

Jeg tror, de ser det som en fordel, fordi jeg kan hjælpe med at få ting sat i gang. Der er en stor tillid i de faggrupper og team, jeg arbejder med. Og jeg skal nok få det at vide, hvis jeg ikke gør det godt nok.

Hvordan kan du konkret både være pædagogisk sparringspartner for dine lærerkolleger og bidrage til nogle klare administrative rammer for deres samarbejde om undervisningen?

Det er vigtigt, at lærerne ved, hvad der står i bekendtgørelsen, så de kender rammerne, de skal arbejde inden for. Vi har tidligere oplevet, at der var beslutninger i ledelsen, som lærerne syntes var underlige, fordi de ikke var klar over, at beslutningerne var dikteret et andet sted fra. Vi forsøger derfor at støtte lærerne ved at tygge nye bekendtgørelser eller cirkulærer for dem, så vi kan konkretisere i faggrupper eller team, hvad eventuelle ændringer har af betydning for deres undervisning. Desuden har vi udviklet et introforløb for nye lærere, hvor vi gennemgår relevante styringsdokumenter, så de ved, hvor de kan finde informationer om de formelle rammer for deres undervisning. Lærerne tager også et ansvar i denne sammenhæng, hvilket frigiver tid til os som uddannelsesledere og muliggør, at vi kan have et ben i lærergruppen ved at undervise og indgå i faggrupper og team.

Hvad er det ved jeres organisering, som gør, at du ikke oplever den store tidsmæssige konflikt mellem både at facilitere lærernes samarbejde på afstand af og tæt på undervisningen?

Jeg tror, det handler om, at vi er tre uddannelsesledere, som både er del af ledelses- og lærergruppen. Som ledelsesansvarlig for første årgang sidder jeg fx med planlægningen af de overordnede rammer for aktiviteterne i elevernes første skoleår, hvor jeg kan trække på de indsigter, jeg har fra undervisning, faggrupper og team. Jeg samarbejder i denne sammenhæng med den relevante studievejleder og med klassekoordinatorerne, som har ansvaret for at føre planlægningen videre ud i klasserne. Det er en proces, som bygger bro mellem rammerne for skoleåret, og hvad der fokuseres på i det enkelte team og i undervisningen hos den enkelte lærer.

Spørgsmål til refleksion

Lærere og ledere kan drøfte:

- Overvej, hvordan ledelsen får indblik i lærernes pædagogiske praksis og erfaringer fra uformelt samarbejde med kolleger, og hvordan dette indblik kan bruges i skolens strategiske udviklingsarbejde.
- Hvor tæt på den enkelte lærers praksis skal ledelsen være for at kunne facilitere et meningsfuldt samarbejde mellem lærerne? Hvad mener ledelsen? Hvad mener lærerne?
- Hvornår og hvorfor er det vigtigt, at den nærmeste leder henholdsvis faciliterer lærernes samarbejde på afstand gennem klare rammer og byder sig til som observatør og pædagogisk sparringspartner med input til indholdet i lærernes samarbejde om undervisningen?



LEDELSEN KAN

Understøtte samarbejde gennem fokus på både lærernes og elevernes perspektiver

Det er en rammebetingelse, at man som ledelse på et gymnasium både skal have fokus på rammerne for lærernes arbejde og på kvaliteten i undervisningen og læringsmiljøet. Som leder har man med andre ord en dobbeltrolle som både lærernes og elevernes ambassadør. EVA's undersøgelse viser, at denne dobbeltrolle i nogle situationer kan sætte lederen i et dilemma, og at samarbejdet om undervisningen kan være en del af løsningen på dette dilemma. Nedenfor stiller vi skarpt på dilemmaet og kommer med tre bud på, hvordan man kan arbejde med det. Det handler om gensidig tillid og rammer, der støtter op om, at den tid, der bliver brugt på samarbejde, bliver brugt rigtigt. Her kan et mere systematisk fokus på elevernes udbytte af undervisningen i lærernes samarbejde være et vigtigt opmærksomhedspunkt.

> Der er jo virkelig mange faktorer, der spiller ind i forhold til, hvad pædagogik er, og ud fra hvilken synsvinkel vi driver det. Er det ud fra lærernes eller elevernes synsvinkel? Og hvordan stemmer de to overens? Det er især nu med reformen og nedskæringer virkelig svært at finde balancen i. For vi skal jo passe på vores lærere. Og eleverne skal lære noget. Hvor er balancen henne i det?
>
> Leder



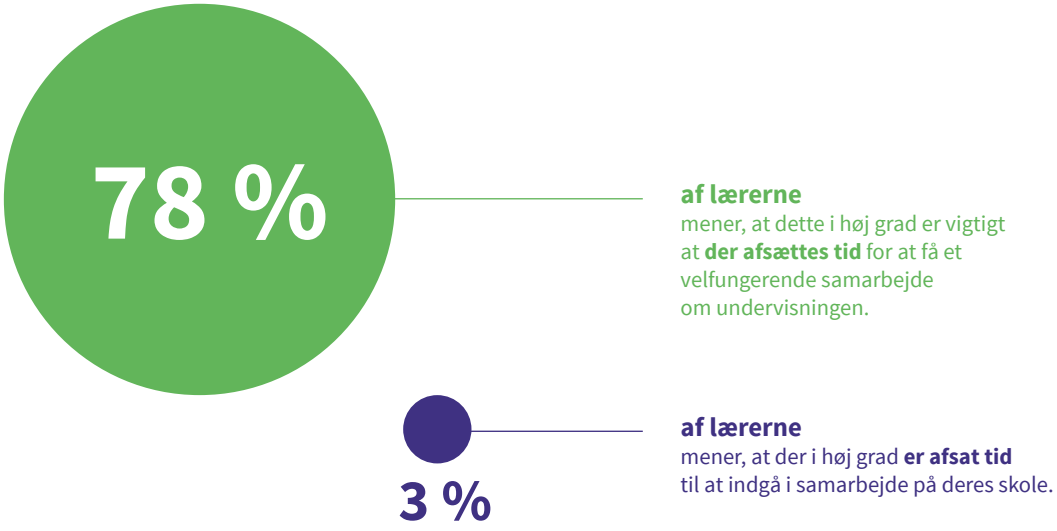
DILEMMA

Hvordan kan man tage hensyn til både elevers og læreres perspektiv i dialogen om kvalitet?



Når man som leder vil understøtte, at alle elever bliver så dygtige som muligt, kan det være nødvendigt at balancere mellem forskellige hensyn. På den ene side er det vigtigt for lærerne, at man som ledelse signalerer, at der er opbakning og tillid til deres arbejdsindsats. Tillid er for lærerne et fundament for et godt samarbejde og arbejdsmiljø. På den anden side skal man som ledelse også have indblik i elevernes perspektiv og i, hvad der sker i undervisningen. Dette indblik indebærer ofte et element af kontrol og indsamling af viden om, hvad der foregår i undervisningen. Nogle lærere har svært ved at løse deres arbejdsopgaver inden for den tid, de har til rådighed. Andre lærere har udfordringer med at finde tid til kompetenceudvikling, der kan give dem nye perspektiver på deres undervisning. Et velfungerende samarbejde om undervisningen kan i denne sammenhæng betyde, at lærerne får mere ud af den tid, de har til rådighed uden for undervisningen, og at de kan understøtte hinanden i at udvikle deres undervisning samt pædagogiske og didaktiske kompetencer.

POINTE FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE
Manglende tid til samarbejde



DET KAN DU GØRE

For at understøtte, at lærernes samarbejde både bidrager til et styrket lærings- og arbejdsmiljø



Brug data i dialogen om styrket lærings- og undervisningsmiljø

Undervisningsevalueringer, undervisningsobservationer, elevtrivselsundersøgelser og skriftlige opgaver kan være konstruktive data at inddrage, hvis der er uoverensstemmelser mellem læreres og elevers perspektiver på den gode undervisning eller det gode læringsmiljø. EVA's undersøgelse viser dog, at kun få lærere bruger tid på at drøfte forskellige slags data og ny pædagogisk-didaktisk viden, når de samarbejder om undervisningen i deres forskellige formelle og uformelle samarbejdsfora.

Når kvaliteten i undervisningen eller læringsmiljøet skal styrkes, kan de nævnte former for data både bruges til at udpege, hvor der er plads til forbedring, og synliggøre, hvad der allerede går godt. Derved kan både lærere og elever opleve, at deres perspektiv på god undervisning er repræsenteret.

Brug samarbejde som en vej til at aflaste og udvikle den enkelte lærer

Et nært samarbejde kan forebygge, at der opstår situationer, hvor lærere og elever er uenige om kvaliteten i undervisningen. Hvis lærerne arbejder nært sammen i et team, kan de hjælpe hinanden ved at fordele opgaver mellem sig, koordinere, hvordan de kommunikerer til eleverne om faglige krav og metoder samt sikre et fagligt samspil.

EVA's undersøgelse viser, at det er med til at udvikle den enkelte lærers kompetencer, når samarbejdet om undervisningen fungerer godt samtidig med, at den enkelte lærers udfordringer med en klasse eller enkelte elever bliver en opgave, som teamet samarbejder om at løse. Ledelsen kan også sammensætte team og arbejdsgrupper med blik for lærernes forskellige kompetencer, interesser og erfaringer. Samtidig er det vigtigt, at formelt samarbejde sætter fokus på, hvordan man giver kollegial supervision og sparring, og at der er afsat tid til videndeling og planlægning.

Hav fokus på lærernes rammer for undervisning og samarbejde

Rammerne for lærernes samarbejde og undervisning har betydning for, om lærerne kan løse deres opgaver på en tilfredsstillende måde. Når lærerne skal udvikle kvaliteten i deres undervisning samtidig med, at de har mindre forberedelsestid, kan ledelsen arbejde for at frigøre mere tid til samarbejdet om undervisningen. Ledelsen kan fx forsøge at varetage eller uddelegere flere administrative opgaver, så det enkelte lærerteam får frigjort mere tid til forberedelse og udvikling af undervisningen. Det kan fx være ved at nedbryde politiske bekendtgørelser eller cirkulærer med betydning for lærernes tilrettelæggelse af deres undervisning, så de bliver så ligetil at omsætte i praksis som muligt. Langsigtet planlægning kan også understøtte, at lærerne har tid i deres skema og overskud til at dedikere sig til samarbejde om undervisningen i formelle såvel som uformelle relationer.

INSPIRATION FRA PRAKSIS

Rektor: ”Vi evaluerer undervisningen, ikke den enkelte lærer”

Vi har flyttet fokus i vores undervisningsevalueringer, så de ikke handler om at evaluere den enkelte lærer, men det enkelte fag. Hvis eleverne fx siger, at undervisningen i faget ikke hænger sammen med dét, de lærer i de andre fag, finder vi sammen med faggruppen ud af, hvad vi skal gøre ved den udfordring, siger Anette Lind, der er rektor på Aarhus Handelsgymnasium.

Hvad er dine erfaringer med at prioritere både elevernes læring og lærernes arbejdsmiljø?

Vi har arbejdet ret intensivt med at styrke både læring og arbejdsmiljø ved at sætte fokus på en mere ensartet kvalitet i undervisningen, fx gennem den måde, vi evaluerer undervisningen på, og den måde, faggrupper og klasseteam samarbejder på. Målet er at skabe et fælles fundament for god undervisning i lærergruppen. For os handler det om, at det ikke skal være et lotteri for eleverne, hvilken klasse de kommer i. Eleverne skal være sikret en god undervisning, uanset hvilken klasse de går i, og hvilken lærer de undervises af. På den måde sikrer vi både elevers og læreres tarv.

Kan du sige lidt mere om, hvordan I arbejder med undervisningsevalueringer i praksis?

Vi har arbejdet med at flytte fokus i evalueringen fra underviseren til undervisningen. Det vil sige, at vi ikke evaluerer den enkelte lærer, men fx undervisningen i virksomhedsøkonomi i 3. g. Vi bruger et system, der er koblet sammen med GRUS, det vil sige faggruppernes udviklingssamtaler. Når undervisningsevalueringen i et fag er gennemført, tager jeg en samtale med faggruppen. Hvis eleverne i evalueringen af faget fx siger, at undervisningen ikke hænger sammen med det, de lærer i de andre fag, finder vi i fællesskab ud af, hvad vi skal gøre ved den udfordring. Det tager faggruppen så med i planlægningen af næste års forløb, og det kan også medføre kompetenceudvikling af lærerne.

Er der andre måder, I arbejder med at bruge data i dialogen om kvalitet i undervisningen?

Når faggrupperne forbereder den årlige GRUS-samtale, kigger de på statistikkerne for, hvordan det er gået eleverne til eksamen. Nogle gange er det nødvendigt at grave dybere ned i data, for statistikker siger ikke altid så meget i sig selv. Hvis der fx er en klasse, der har klaret sig dårligt, prøver faggruppen at finde mulige årsager. Måske finder gruppen ud af, at det ret konsekvent er drengene, som klarer sig dårligt til skriftlig eksamen, og så kan vi iværksætte en indsats som retter sig specielt mod den gruppe.

Hvordan arbejder I for at brede ansvaret for kvaliteten i undervisningen ud til flere lærere?

Vi lægger en stor del af arbejdet ud i vores team, der arbejder sammen om at udvikle de overordnede rammer for undervisningen. Når der fx kommer et nyt eksamensformat, samarbejder faggruppen om at sætte sig ind i ændringerne, så det ikke er den enkelte lærer, der står med opgaven. I stedet udarbejder nogle lærere et eksempel på en eksamensbesvarelse og deler den med alle. Det giver den enkelte lærer mulighed for at læne sig trygt tilbage og vide, at der er styr på de overordnede rammer. Samtidig er der rum til at tilpasse undervisningen til den enkelte klasse.

Spørgsmål til refleksion

Lærere og ledere kan drøfte:

- Hvordan kan lærernes samarbejde om undervisningen være et middel til at brede lærernes arbejdsbyrde ud på flere skuldre?
- Hvordan kan ledelsen understøtte, at lærernes samarbejde om undervisningen fører til et fælles ansvar for den faglige og pædagogiske kvalitet?
- Hvordan kan ledelsen facilitere lærernes samarbejde om undervisningen på en måde, så samarbejdet både tilgodeser elevernes og lærernes interesser?
- Hvilke former for data om undervisningen bruger I i dialogen om elevernes faglige udvikling og undervisningens kvalitet, og er der andre former for data, som kan være relevante at inddrage?



Litteratur

Dogan, S., & Adams, A. (2018). Effect of professional learning communities on teachers and students: Reporting updated results and raising questions about research design. *School Effectiveness and School Improvement, 29* (4), 634-659.

EVA. (2020). *Samarbejde om undervisningen på de gymnasiale uddannelser*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R J (2011). Professional communities and student achievement – a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement, 22* (2), 121-148.

Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education, 24*, 80-91.

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