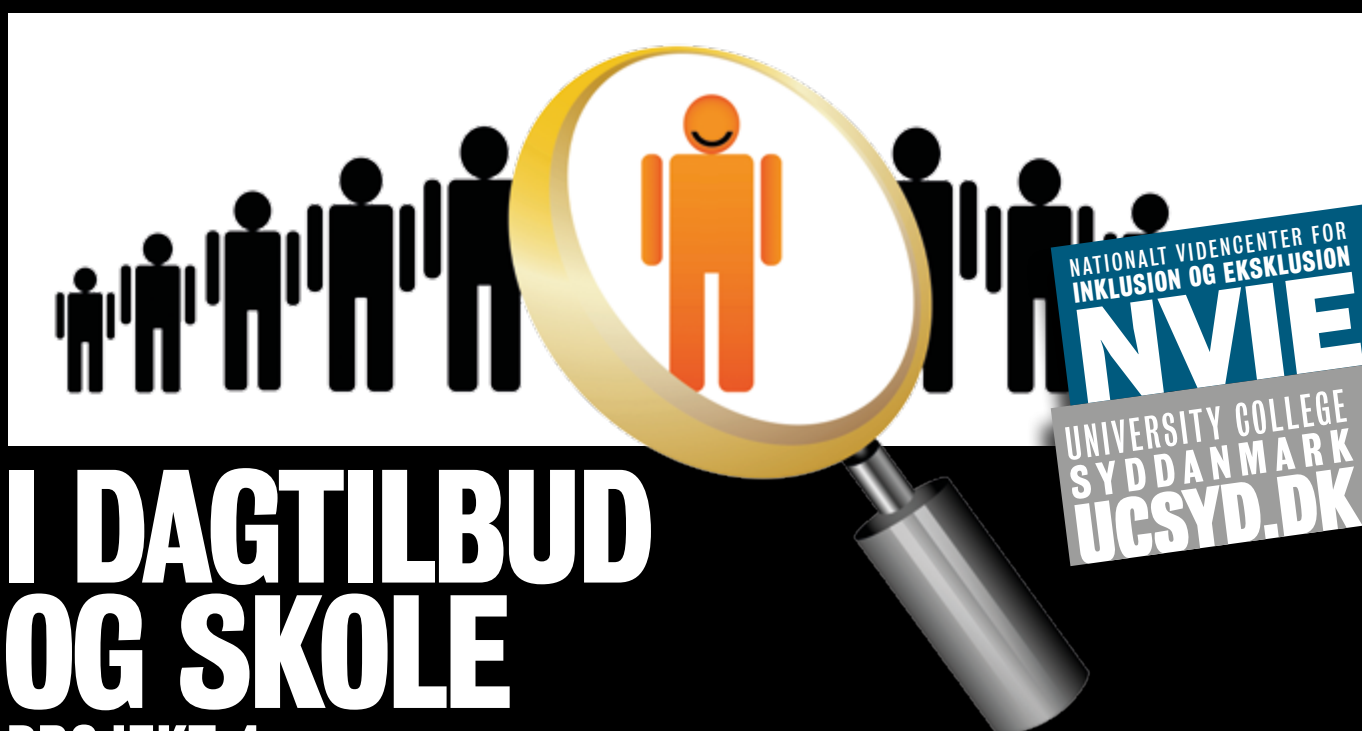


KOMPETENCEUDVIKLING OG TEAMSAMARBEJDE



I DAGTILBUD OG SKOLE

PROJEKT 4

**EN ARTIKEL OM ET UDVIKLINGSPROJEKT
GENNEMFØRT FOR UNDERVISNINGSMINISTERIETS
INKLUSIONSUDVIKLING
– MED FOKUS PÅ STÆRKE BØRNEFÆLLESSKABER**

Dorthe Østerby Toft
Christian Quvang

Marts 2015

Kompetenceudvikling, teamsamarbejde og inklusion – "dét vi har fokus på, får vi mere af!"

Christian Quvang, cand.pæd.psych., lektor, ph.d. & videntcenterkonsulent i NVIE

Dorthe Østerby Toft, cand.mag.pæd., adjunkt & videntcenterkonsulent i NVIE

Artiklen fokuserer på kompetenceudvikling og teamsamarbejde som et centralt element i arbejdet med at få inklusionsindsatser i dagtilbud og skoler til at lykkes. Når ny viden skal udvikles, deles og omsættes i praksis er dette ofte forbundet med en række udfordringer og dilemmaer for de professionelle i dagtilbuddene og skolerne. Artiklen stiller skarpt på, hvorledes lokalforankret kompetenceudvikling, deling af viden og samarbejde kan skabe fundament for og være med til at løfte arbejdet med inklusion.

Baggrunden for artiklen er et udviklingsprojekt i regi af Undervisningsministeriet under enheden Inklusionsudvikling. Projektet er gennemført i 2014 i to kommuner i samarbejde med to skoler og tre dagtilbud. Projektet vedrører udvalgte pædagogmedhjælpere, pædagogassistenter, pædagoger, lærere og lederes erfaringer, udfordringer og dilemmaer knyttet til arbejdet med inklusionsindsatser under temaet 'kompetenceudvikling og teamsamarbejde'. Projektets data udgøres af interview, observationer og dokumenter. Projektet har vist en høj grad af overensstemmelse mellem erfaringer fra henholdsvis dagtilbud og skole. Artiklen skelner derfor ikke mellem de to områder.

Baggrund og viden om feltet

"Hvordan får jeg min nye viden omsat til handling? Hvordan deler jeg min nye viden med mine kollegaer, og hvordan samarbejder jeg med dem om min nye viden, så det i sidste ende kommer børnene til gode?". Spørgsmålene er stillet af en deltager i projektet. Projektdeltagerens spørgsmål er udtryk for det fokus, der ikke kun i praksis men også i forskningen er på, at kompetenceudvikling, viden og samarbejde må tænkes ind i en lokalt forankret kontekst, for at inklusionsindsatser kan lykkes i praksis.

I flere kommuner efterspørges praksisnær kompetenceudvikling og redskaber til at få viden om inkluderende praksis i spil mellem de professionelle, mens der i forskningen bliver peget på, at effekten af praksisnær kompetenceudvikling og videndeling afhænger af kvaliteten af samarbejdet mellem de professionelle. I artiklen er nyere forskning inden for dette felt inddraget:

Hermansen m.fl. (2009) og Nielsen (2012) peger på, at samarbejde kan forstås som gensidigt samskabende processer, hvilket henviser til, at et samarbejde skabes af den interaktion og det

samspil, der er mellem de samarbejdende. Strukturerne og formålene for samarbejdet kan være bevidst valgte og italesatte af de samarbejdende selv, men de kan også være skjulte, usagte og legitimeret gennem vaner og rutiner, der sjældent eller aldrig bliver stillet spørgsmålstejn ved. Når dagtilbud og skoler retter fokus på praksisnær kompetenceudvikling og redskaber til at få viden om inkluderende praksis i spil, kan det således være værd at rette opmærksomhed på de samskabende processer, der eksisterer i de forskellige samarbejder i de enkelte dagtilbud og skoler.

Vedrørende de professionelle samarbejde om udvikling af inkluderende praksis fremhæver Hedegaard m.fl. (2014), at især ressourcepersoners betydning for udvikling af inkluderende læringsmiljøer på fx. skoler er størst, når de i processerne fra problemidentifikation til -løsning og fra implementering til evaluering af inklusionsindsatser arbejder direkte og kontinuerligt sammen med kollegaer i praksis. Begrebet ressourceperson dækker hos Hedegaard m.fl. over en medarbejder, som har en særlig og specialiseret viden, der kan understøtte et helhedsorienteret arbejde med udvikling af inkluderende udviklings- og læringsmiljøer. Det kan fx være AKT-vejledere, læsevejledere m.v. Forudsætningerne for positiv effekt af ressourcepersoners arbejde er først og fremmest, at de har tilstrækkelig og relevant viden og kompetence inden for deres arbejdsområde. Det ser samtidig ud til at have en markant effekt for udvikling af inkluderende udviklings- og læringsmiljøer, at ressourcepersoner fungerer som sparringspartnere fremfor rådgivere, og at sparringen er funderet i systematiske forløb med fælles ansvar for planlægning, gennemførelse og evaluering af indsatser og aktiviteter.

For udvikling og forandring af etableret praksis peges på, at samarbejdet mellem de professionelle må være båret af løbende faglig funderet refleksion over praksis. Det gælder særlig når ny viden skal implementeres i etableret praksis. I den sammenhæng bliver allerede eksisterende viden og lokalforankrede rammer, muligheder, udfordringer og dilemmaer afgørende for den nye viden og de nye løsningsstrategier, som samarbejdet centrerer sig om (Conrad 2014; Engsig 2014, Hedegaard Hansen m.fl. 2014).

Med afsæt i ovenstående referencer vendes blikket nu mod projektets resultater og pointer. Først er det relevant at afklare artiklens gennemgående begreber: *De professionelle, kompetenceudvikling og videndeling og teamsamarbejde*.

De professionelle omfatter ledere og medarbejdere i dagtilbud eller skole samt de kommunale konsulenter, der arbejder inden for de to institutionstyper. Medarbejdere omfatter pædagogmedhjælpere, pædagogassistenter, pædagoger og lærere.

Kompetenceudvikling omhandler dels de kompetencer, som de professionelle udvikler gennem deltagelse i eksterne uddannelses- eller kursusforløb, dels de kompetencer som de professionelle udvikler internt i dagtilbuddet eller skolen gennem samarbejde, vejledning, sparring, supervision m.v. *Videndeling* omfatter deling af den særlige viden mellem de professionelle, som kompetenceudviklingsforløbene fokuserer på. Dermed er kompetenceudvikling og videndeling gensidigt afhængige for lokal udvikling af praksis.

Teamsamarbejde refererer til de professionelles samarbejde i en formelt nedsat gruppe om praktiske, sociale og pædagogiske opgaver omkring en eller flere grupper af børn. Teamsamarbejde kan også referere til samarbejde i en gruppe af professionelle som ressourcepersoner.

Sammenfatning af projektets resultater og pointer

- Projektet dokumenterer, at kompetenceudvikling, videndeling og samarbejde mellem de professionelle er afgørende for, at lokalt forankrede inklusionsindsatser kan lykkes.
- Projektet dokumenterer, at både udfordringer og nødvendige strategier i forhold til at optimere kompetenceudvikling og teamsamarbejde overvejende er identiske for de professionelle i henholdsvis dagtilbud og skole.
- Projektet bekræfter, at en væsentlig forudsætning for, at inkluderende strategier kan omsættes og blive bæredygtige i praksis, er, at de professionelle i deres relationer til hinanden trives og er inkluderende overfor hinanden.
- Projektet understreger betydningen af, at løbende, systematiseret og målrettet udvikling af viden og kompetencer prioriteres af både ledere og medarbejdere og tænkes ind i såvel organiseringen af hverdagen som i de professionelles faglighed, samarbejde og daglige udførelse af deres arbejde.
- Projektet viser betydningen af, at dagtilbud og skoler får tilknyttet eksterne ressourcepersoner. Eksterne ressourcepersoner kan være konsulenter med særlig organisatorisk blik eller personer med særlig viden på et fagligt felt. De eksterne ressourcepersoner kan sparre og udfordre med et 'anderledes og udefra' perspektiv.

Uddybning af projektets resultater og pointer

Rammer

Et overordnet fund i projektet er, at når de professionelle arbejder med inklusion, så er det en forudsætning for succes, at de professionelles trives i deres samarbejde, og at samarbejdet er baseret på professionelle relationer, der stimulerer til faglige fordybelse og refleksion over det daglige arbejde med børnene. I formelle samarbejdssammenhænge er det tilsyneladende vigtigt, at der er klare og tydelige aftaler for opgavefordeling og ansvar. Det gælder både internt i teamene, på tværs af teamene og i forhold til ledelsen. Projektet viser også, at erfaringer med teamaktiviteter af mere uformel karakter som etablering af madklub, biografklub mv. er med til at støtte kollegiale processer i samarbejdet. Denne type af teamaktiviteter har ligeledes en positiv afsmittende effekt på trivsel mellem de professionelle i den samlede dagtilbuds- eller skolepraksis.

Den praksisnære kompetenceudvikling er i fokus hos samtlige projektdeltagere. Opmærksomhed på det praksisnære giver sig udslag i, at selvom projektdeltagerne navigerer efter kommunale målsætninger for inklusion, er der hos de enkelte projektdeltagere behov for planer, mål og modeller for, hvordan der kan arbejdes med de lokale inklusionsudfordringer og dilemmaer. Kompetenceudvikling bliver således forsøgt knyttet an til de lokale udfordringer men også til de specifikke ressourcer, der er til stede og rådighed i de enkelte team. I den sammenhæng er det tydeligt, at lederniveauet og kvaliteten af lederskabet har stor betydning for netop kvaliteten af kompetenceudvikling og teamsamarbejde. Der er således en række gode eksempler på, hvordan motivation og engagement sikres hos medarbejderne gennem ledelsens uddelegering og fordeling af opgaver og ansvar, der i tilknytning til klare udmeldinger om forventninger til alle medarbejdere, har betydning for arbejdet med inklusion.

I forlængelse heraf er det en vigtig iagttagelse i projektet, at umiddelbart mindre betydningsfulde forhold som fysiske og organisatoriske rammer faktisk har stor betydning for om kompetencer og viden bliver delt og udviklet i de forskellige team i de enkelte dagtilbud eller skoler. De fysiske rammer vedrører fx mulighederne for at have tilfredsstillende lokaler og faciliteter at gennemføre faglige samtaler, sparring og fælles og individuel planlægningsarbejde med kollegaer i. Projektet viser, at når medarbejderne oplever, at de fysiske rammer er optimale for deres samarbejde bliver, lysten til dels at dele viden med kollegaer dels at fokuserer på intern kompetenceudvikling øget.

De organisatoriske rammer vedrører den formelle og administrative organisering i dagtilbuddet eller skolen som fx opdeling i stue, afdeling, fagområder m.v. Projektet viser, at de formelle og administrative forhold, som det enkelte dagtilbud eller skole er bygget op omkring, og som

dels er rammesat på et kommunalt forvaltningsniveau dels er rammesat af dagtilbuddet eller skolen selv, kan spænde ben for at ny viden kan omsættes og forankres i praksis. Når organisatoriske barrierer kan spænde ben for udvikling af viden og kompetencer, er det således et udtryk for, at de formelle og administrative forhold, der er med til at rammesætte praksis, netop kan være direkte hæmmende for udvikling af en viden, der er meningsgivende for de enkelte medarbejdere og ledelse i forhold til at udvikle etableret praksis. I forlængelse heraf er en vigtig iagttagelse i projektet, at uklare eller manglende interne fællesorganisatoriske rammer for samarbejde internt og på tværs af team kan medføre, at de forskellige team, skaber hver deres særlige ramme for samarbejde. Det betyder, at de enkelte team kan have samarbejdsstrukturer og formål, der kan være forskellige eller direkte modstridende fra samarbejdsstrukturer og formål i andre team i dagtilbuddet eller skolen. I projektet er der fx eksempler på, hvordan et team fokuserer på et samarbejde, der er målrettet daglige praktiske løsninger i deres hverdag med hinanden, børnene og forældrene, mens et andet team er mere optaget af, at samarbejdet er centreret om pædagogiske overvejelser over og samtaler om deres professionspraksis.

Indhold

Projektet viser samtidig, at forskellige interne samarbejdskonstruktioner ikke er ensbetydende med, at samarbejdet internt i de enkelte team ikke kan være velfungerende. De peger i stedet på, at det kan være svært at få eksempelvis ny viden og kompetencer forankret i en fælles institutionel praksis, fordi de forskellige samarbejdskonstruktioner, der eksisterer side om side kan have et forskelligt og endda modstridende afsæt i at fortolke, forankre og omsætte denne nye viden i praksis. Her fremhæver en gruppe deltagere i projektet fx, at det kan være svært at udbrede deres nye viden og kompetencer, som de har udviklet gennem et kompetenceudviklingsforløb omkring inklusion, på en måde, så deres viden og kompetencer kommer til at fremstå som en helhed og som meningsgivende for samtlige kollegaer og ledelsen.

En lignende tilgang fra en anden gruppe af deltagere i projektet peger i samme retning. Projektdeltagerne er vejledere og udgør en del af et inklusionsteam. De pointerer at de, på trods af at de er vejledere, primært har været akutte problemløsere for kollegaer. Det betyder, at inklusionsvejledernes arbejde ofte har været rettet mod praktisk problemløsning fremfor sparring og vejledning af kollegaer omkring, hvordan kollegaerne selv kan håndtere inklusionsdilemmaer og udfordringer. Dermed bliver det svært at få sat den viden og de vejledningskompetencer, der er i inklusionsteamet i spil hos både kollegaer og ledelse. For vejlederne er der tydeligvis et behov for at rammesætte faglig sparring, refleksion og teoretisk

inspiration såfremt de med deres viden og kompetencer skal kunne medvirke til intern kompetenceudvikling blandt kollegaer.

Ovenstående eksempler illustrerer et generelt mønster i projektet. Mønstreret viser, at implementering af ny viden i praksis er en kompleks opgave, fordi den nye viden skal omsættes og forankres i en lokal praksiskontekst, så den giver mening for dem, der udgør praksiskonteksten. Det betyder videre, at en forudsætning for at bygge nye praksisformer ind i eksisterende hverdagspraksis er, at der findes en systematiseret og struktureret meningsbærende ramme for en fællesinstitutionel tilgang til videndeling og kompetenceudvikling. Den meningsbærende ramme kan formidle, hvordan kommunikation og interaktion inden for rammen skal forstås. Det indebærer, at en fællesinstitutionel tilgang til videndeling og kompetenceudvikling må kunne gå på tværs, gribe ind og give mening for samtlige team i dagtilbuddet eller skolen. Dette meningsbærende perspektiv har været et afgørende element i projektdeltagernes arbejde under projektføreløbet.

Eksempelvis fokuserede nogle af projektdeltagerne på at udvikle lokalt forankrede modeller for intern videndeling og kompetenceudvikling udmøntet gennem ens skabeloner og redskaber for rammer til refleksion og arbejdsfremgangsmåder på tværs af team. Andre deltagere fokuserede mere direkte på, hvordan samarbejde kunne udvikles og kvalificeres gennem udvikling af rammer og systematikker for reflekterende samtaler og supervision i teamene. Fokus var for samtlige projektdeltagere at skabe meningsfyldte rum til refleksion i de enkelte team for derigennem at skabe grobund for udvikling af viden og kompetencer i forhold til kvalificering og udvikling af praksis. På den måde blev refleksion over egen hverdagspraksis nøgleord i de forskellige modeller, skabeloner, redskaber og systematikker, som projektdeltagerne arbejdede med at udvikle under projektføreløbet.

Et konkret eksempel fra projektet hvor refleksion blev sat i centrum, er hvor samtlige team i et dagtilbud arbejdede med praksisfortællinger i forlængelse af og i tilknytning til nedsatte læsegrupperes arbejde med videndeling af fagpædagogisk litteratur. Et vigtigt redskab i dette arbejde blev dokumentation i logbøger. Synliggørelse af det pædagogiske arbejde blev således relevant som fagligt kompas for de professionelles indsatser og tiltag. Med denne pædagogiske praksis kan man sige at fokus bliver flyttet fra en privat praktiserende pædagogik til en pædagogik baseret på et fælles teambaseret og fagligt udviklende refleksionsrum som kvalificerende for et helhedsorienteret arbejde med børnene.

Projektdeltagernes konkrete arbejde med udvikling af modeller, rammer, systematikker osv. peger på, at de bedste betingelser for lokalforankret kompetenceudvikling og udvikling af

viden i praksis er, at fælles værdisæt, fælles forventningsafstemning og fælles syn på inkluderende fællesskaber i praksis er langt vigtigere at fokusere på end praktisk planlægning og organisering af hverdagen. Som en af deltagerne i projektet pointerede, så forudsætter udvikling og forankring af viden, kompetencer og samarbejde omkring fællesskabets og inklusionens udfordringer, at der er et fælles værdi- og børnesyn blandt medarbejdere og ledere. Ud fra dette perspektiv er der i projektet eksempler på samarbejde, hvor forskellige team forbereder aktivitets- eller undervisningsforløb til andre team. En vigtig forudsætning i dette tværgående samarbejde er, at et fælles værdi- og erfaringsgrundlag og et fælles sprog for udvikling af fælles viden allerede var etableret. Som en af projektdeltagerne sagde: "Viden er redskabet". I et inklusionsperspektiv er dette vigtigt, fordi de professionelle oplever børn forskelligt i forskellige sammenhænge. De forskellige oplevelser åbner for ny viden om børnene, nye handlemuligheder for de professionelle og dermed nye deltagelsesbaner og muligheder for børnene. At acceptere differentierede og forskellige syn på børnene på baggrund af et fællesinstitutionelt sprog og værdigrundlag muliggør udvikling af fælles viden som udgangspunkt for udvikling af praksis. Denne tilgang til arbejde med udvikling af inkluderende praksis var eksemplarisk for samtlige projektdeltagere under projektet, hvorfor børnesyn og værdier blev et vigtigt omdrejningspunkt for deltagerne under forløbet. For nogle deltagere blev arbejdet med fælles værdier, fælles forventningsafstemning og børnesyn endda den primære genstand for arbejdet med udvikling af samarbejde. Det er i den forbindelse en vigtig iagttagelse i projektet, at de bedste betingelser for udvikling af fælles værdier i et institutionelt helhedsperspektiv er, når ledelsen på den enkelte daginstitution eller skole er synlig gennem konstruktiv ledelse, deltagelse, involvering og ansvar.

Kollegial vejledning og ledelse

I forlængelse af det fællesinstitutionelle fokus på værdier og børnesyn er en anden vigtig pointe fra projektet, at etablering af fundamentet for praksisnær kompetenceudvikling og videndeling tydeligvis spiller sammen med, at vejlederne i både dagtilbuddene og på skolerne har konkrete og gennemskuelige systematiske rammer at arbejde ud fra i deres sparring og vejledningssamtaler med kollegaer. Ledelsesmæssig opbakning, administrativ support og organisering spiller her en central rolle. Ledelsen har ansvar for, at systematiske rammer opbygges og må samtidig i samarbejde med vejlederne sikre, at disse rammer kan fyldes ud. Dermed har ledelsen en væsentlig rolle i at underbygge lokal og praksisnær kompetenceudvikling og videndeling inden for rammerne af dagtilbuddets eller skolens overordnede værdisæt og børnesyn. Et eksempel fra projektet er, hvor en ledelse og et vejlederteam begge fremhæver, at de systematiske rammer for kollegial vejledning og sparring, som ledelsen har initieret men samarbejdet med vejlederteamet om at udvikle og udmønte i praksis, har skabt en nysgerrighed for ny viden og udvikling af kompetencer blandt

kollegaer. Både vejlederteamet og kollegaer oplever, at en tydelig struktur og kontinuerlig systematik i sparrings- og vejledningssamtaler muliggør og skaber et fundament for praksisnær udvikling af viden og kompetencer. Kollegaerne får dermed et fælles afsæt og sprog, som stimulerer deres nysgerrighed efter mere viden og kompetenceudvikling. En vigtig iagttagelse er her, at gruppen af vejledere og kollegagruppen, der har modtaget sparring og vejledning, begge fremhæver, at faglig sparring og vejledningssamtaler kan være et åndehul fra praktisk organisering og planlægning, som motiverer til en fællesinstitutionel samarbejdskultur, hvor faglig refleksion over og fokus på praksis er i højsæde.

Det fremgår således klart af projektet, at et samarbejde centreret om fagligt og professionelt begrundet praksis er forudsætning for udvikling af inkluderende udviklings- og læringsmiljøer. Pointen er, at de interne vejledere og sparringspartnere har en væsentlig rolle i at stimulere til denne praksis gennem en systematisk tilgang i deres sparring med og vejledning af kollegaer.

Det er tydeligt i projektet, at særligt vejledernes arbejde med udvikling af modeller, skabeloner og rammer for videndeling og kompetenceudvikling har orienteret sig efter den kollegiale supervisions kendetegn. Kollegial supervision er kendetegnet ved en systematisk og struktureret samtaleform, som retter blikket fra det privatpraktiserende til det professionelle fokus på egen praksis. Med fagpersonlig kompetenceudvikling som omdrejningspunkt er sigtet med den kollegiale supervision, at de involverede undersøger og reflekterer over dilemmaer og problemstillinger fra praksis med henblik på at kvalificere denne (Hermansen 2009). Projektet viser, at en overordnet lokalt forankret model eller ramme for videndeling og kompetenceudvikling udmøntet i faglige refleksionsmodeller eller skemaer kan være med til at skabe disse tydelige strukturer og systematikker i kollegiale sparrings- og vejledningssamtaler.

Projektet peger ligeledes på, at de optimale betingelser for udvikling og udfyldelse af systematiske rammer er, når vejlederteamet løbende har mulighed for at mødes til teoretisk og faglig sparring og refleksion omkring egen sparrings- og vejledningspraksis. Dermed forankres videndeling og kompetenceudvikling på to niveauer, der spiller sammen. Det ene niveau er et internt vejlederniveau, hvor vejlederne mødes til sparring med andre vejledere. Det andet niveau er vejledernes konkrete og lokale sparring og vejledning af kollegaer. I forlængelse heraf påpeger projektdeltagerne, at det kan være svært at løfte arbejdet med praksisnær kompetence- og vidensudvikling alene. Især ledere og medarbejdere med vejlederfunktioner efterspørger eksternt støtte, hvor eksempelvis kommunale konsulenter eller andre aktører tilknyttes institutionen, for at sikre at igangsat videns- og kompetenceudvikling medvirker til at kvalificere praksis. Derudover er der et tydeligt behov for, at der fra kommunalt niveau løbende tilbydes kursus- og efteruddannelsesforløb og at ansatte her

igennem får mulighed for at skabe faglige netværk på tværs af dagtilbud eller skole i kommunen. Løbende møder i tværgående netværk kan tydeligvis være med til at udfordre, inspirere og kvalificere egen praksis gennem de 'udefra-blikke' på praksis, som deltagelse i netværket inviterer til.

Sammenfatning: Guidelines til at styrke kompetenceudvikling og teamsamarbejde

Projektet peger sammenfattende på, at udvikling af fælles begreber, viden og praksisformer er forbundet med en række udfordringer, der både kan lokaliseres internt og eksternt i et teamsamarbejde. Der forekommer tydeligvis sammenhæng mellem dette interne og eksterne forhold. Projektet viser, at en af måderne til at udvikle et teams kompetencer og viden er ved at inddrage kollegial vejledning, sparring, supervision og lignende teamstøttende processer. Forudsætninger for, at team kan udvikle viden og kompetencer, er stærkt afhængigt af et 'udefra blik', som kan forstyrre og understøtte samarbejdet. 'Udefra blikket' kan komme fra eksterne personer men ligeledes fra ledelse, interne vejledere eller kollegaer, der er i gang med eller har gennemført et kursus- og/eller uddannelsesforløb.

Projektet peger på en række konkrete aktiviteter i et teamsamarbejdsprocesser, der skal støttes, som fx:

- At være opmærksom på betydningen af timingen for forskellige drøftelser i teamet
- At fastholde beslutninger og samtidig løbende drøfte beslutningers fortsatte berettigelse
- At sikre synlighed og dialog om egne kompetencer, værdier, fagsyn, børnesyn mv.
- At vise respekt for hinandens faglighed og forståelse for fordelene af, af der i et samarbejde er kolleger med andre og forskellige faglige og relationelle kompetencer
- At evaluere team- og samarbejdsprocesserne løbende og systematisk
- At rekvirere eksterne ressourcer når der i teamet er usikkerhed omkring mål og indsatser
- At inddrage ledelsen eller en ekstern konsulent når dette er påkrævet.

Disse guidelines er basis for den samarbejdskultur, der er befordrende for systematisk udvikling af viden, videndeling og kompetenceudvikling i et inklusionsperspektiv.

Litteratur

Conrad, Torsten (2014): *Ledelsens rolle i implementeringen af folkeskolereformen* i Conrad, Torsten & Engsig, Thomas Thyrring (red.): *Skolen i en reformtid – muligheder og udfordringer*. University College Nordjylland. Forskning og Udvikling.

Engsig, Thomas Thyrring (2014): *Understøttende, inkluderende og kollaborativ undervisning – når samarbejde bringer nye muligheder* i Conrad, Torsten & Engsig, Thomas Thyrring (red.): *Skolen i en reformtid – muligheder og udfordringer*. University College Nordjylland. Forskning og Udvikling.

Hedegaard Hansen, Janne m.fl. (2014): *Afdækning af forskning og viden i relation til ressourcepersoner og teamsamarbejde*. Undervisningsministeriet.

Hermansen, Mads m.fl. (2009): *Kommunikation og samarbejde – i professionelle relationer*. København. Akademis Forlag.

Nielsen, Lise T. (2012): *Teamsamarbejdet dynamiske stabilitet. En kulturhistorisk analyse af læreres læring i team*. Ph.d.-afhandling. Aarhus Universitet. Institut for uddannelse og pædagogik og Professionshøjskolen UCC. København. Forlaget UCC.