



REGIONAL LEARNING COMMUNITIES & FACILITATORS
When We Share, We Win

**Professionalität der Zusammenarbeit
in ihrer ganzen Vielfalt.**

Best-practice Beispiele

Projektnummer 2019-1-AT-01-KA201-051480

“When we share, we win”

© ReLeCoFa Regional Learning Communities & Facilitators 2021

www.communities4learning.eu.

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission durch das Programm Erasmus+ finanziert. Die Veröffentlichung und ihr Inhalt spiegeln nur das Ergebnis der Projektarbeit wider und die Kommission kann nicht für eine Verwendung verantwortlich gemacht werden die aus den darin enthaltenen Informationen gemacht werden können.

INHALTSVERZEICHNIS

Regional Learning Communities and Facilitators	5
Das Projekt im Überblick	5
Das Projektteam	5
BEST-PRACTICE-BEISPIELE - EIN ÜBERBLICK	6
INTERNATIONALE EBENE - FORSCHUNG	7
Professionelle Zusammenarbeit (Collaborative professionalism)	7
10 Prinzipien der kollaborativen Professionalität	9
INTERNATIONALE EBENE	15
Das rein virtuelle Beispiel- LinkedIn	15
Das EPALE Beispiel	16
Das eTwinning Beispiel	16
Fazit Internationale Ebene	21
NATIONALE EBENE	23
Das Beispiel des Erasmus+ KA1 Mobilitätsprojekts	23
Das Beispiel die Schule in der Wolke, Portugal	24
Das bi-nationale Netzwerk Steiermark/Štajerska Beispiel, Österreich	26
Das Netzwerk des Teach For Austria (TFA) Fellowprogramm, Österreich	28
Das nationale Netzwerkbeispiel INCLUD-ED, Portugal	30

Beispiel für die Ausbildung der Schulleitung, Schweden	33
Fazit Nationale Ebene.....	38
REGIONALE EBENE.....	40
Das Beispiel JEBK-Netzwerk , Österreich.....	40
Das Urania Graz – Bildung bewegt Beispiel, Österreich.....	42
Das MUSIS - Steirischer Museumsverband - Beispiel, Österreich.....	44
Die Holzweltbildung Beispiel- Österreich.....	45
Das Lesezentrum Steiermark Beispiel, Österreich	47
Die MurauerInnen Beispiel - Österreich.....	48
Fazit Regionale Ebene	51
LOKALE EBENE	52
Das Lernbeispiel „Fridaskolorna Professional“, Schweden	52
Das Beispiel Trainings-/Schulungszentrum, Portugal.....	56
Das Klassenbeispiel - Portugal.....	57
Das Klassenbeispiel - Schweden.....	58
Fazit Lokale Ebene	64

Regional Learning Communities and Facilitators

Das Projekt im Überblick

Das Projekt "*Regional Learning Communities and Facilitators*" (dt: Regionale Lerngemeinschaften und Moderatoren) ist eine von Erasmus+ finanzierte strategische Partnerschaft. Die Vision des Projekts ist es, lebendige lokale, regionale und europäische Lerngemeinschaften zu schaffen, die von regionalen Lernmoderatoren getragen werden. Wir brauchen neue organisatorische Konzepte und die Übernahme von Themen und Anliegen durch die Menschen. Unser Ansatz liegt in analogen und digitalen Vernetzungs- und Unterstützungsstrukturen, die den Wert von informellen Netzwerken berücksichtigen. Unter Lerngemeinschaften verstehen wir selbst organisierte oder von der Community getragene Formen des Austauschs und der Zusammenarbeit, die idealerweise durch die Einbeziehung von Bildungsbehörden unterstützt werden. Die Lerngemeinschaften befassen sich mit Lösungen für anstehende Probleme im Bildungsalltag, mit Herausforderungen des Bildungssystems auf verschiedenen Systemebenen, mit der Erstellung, dem Austausch und der Weiterentwicklung von Unterrichtsmaterialien usw. Die Lerngemeinschaften sind auch an der Entwicklung neuer Lehrmittel und an der Entwicklung neuer Lehrmethoden beteiligt.

Das Projektteam

Das Projekt "*Regional Learning Communities and Facilitators*" (ReLeCoFa) ist eine durch Erasmus+ finanzierte strategische Partnerschaft zwischen::

- bit Management, Graz, *Österreich*,
- Bildungsdirektion Steiermark - the Education Authority of Styria, Graz, *Österreich*,
- Frida Utbildning Didaktikcentrum, Vänersborg, *Schweden* und
- Future Balloons, Figueira da Foz, *Portugal*.

BEST-PRACTICE-BEISPIELE - EIN ÜBERBLICK

Im Rahmen des RLCF-Projekts wurden Best-Practice-Beispiele für die Vernetzung von Lehrkräften und Interessenvertretende auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene aus allen Partnerländern – Österreich, Schweden und Portugal – gesammelt. Das Ziel der Beispielsammlung in dieser Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die für den Erfolg von kooperativen Strukturen notwendig sind. Ziel ist es, Kooperationsformen informeller und formeller Art zu identifizieren und Schlussfolgerungen zu ziehen, warum das Prinzip der Kooperation von zentraler Bedeutung und Nutzen für die beteiligten Akteure ist.

Auf **internationaler Ebene** haben wir uns darauf konzentriert, Informationen über die wichtigsten Forschungen zu diesem Thema aus den jeweiligen Ländern aller im Projekt involvierten Organisationen finden. Der beschriebene Überblick geht über die europäische Dimension hinaus, da u.a. die Vereinigten Staaten und weitere Länder mit der neuesten Forschung in diesen Bericht miteinbezogen wurden. Der erste Teil des vorliegenden Dokuments konzentriert sich auf die wichtigsten Fakten, die in der Forschung genannt werden. Darüber hinaus haben wir nach verschiedenen internationalen Initiativen unterschiedlichen Ursprungs gesucht: Netzwerke und Kooperationen im Bildungsbereich, die von der EU initiiert wurden, sowie eine Kombination aus EU- und nationalen Beispielen.

Auf **nationaler Ebene** haben wir uns darauf konzentriert, Informationen über Initiativen des Bildungsministeriums, Initiativen der Universitäten und mögliche Kooperationen zwischen Forschenden und Universitäten sowie bi-nationale Beispiele zu finden, die einer breiteren Perspektive entspringen.

Auf **regionaler Ebene** haben wir uns darauf konzentriert, Informationen über Initiativen der regionalen Regierung oder des Bildungsministeriums sowie über Initiativen der regionalen Universitäten zu regionalspezifischen Lehrenden Ausbildungen zu finden. Weiters haben wir uns auf Netzwerke fokussiert, die aus Organisationen bestehen, die spezifisch innerhalb einer Region agieren und auf spezifischen regionalen Kriterien oder Aspekten basieren.

Auf **lokaler Ebene** haben wir uns darauf konzentriert, Informationen über Initiativen von verschiedenen Arten von Organisationen, Verbänden oder professionellen Kooperationen sowie Schulkonsortien zu finden. Wir haben uns auch auf Initiativen innerhalb einzelner Schulen konzentriert, die an strategischer Schulentwicklung oder spezifischen Zielen arbeiten.

Die Kapitel enden für jede dieser Ebenen (international, national, regional und lokal) mit einer Zusammenfassung der **Erfolgsfaktoren und -kriterien** sowie mit einer **Reflexion** über die Entstehung der Kooperationen/Vernetzungen

INTERNATIONALE EBENE - FORSCHUNG

Professionelle Zusammenarbeit (Collaborative professionalism)

„*Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all*“ ist eine aktuelle Studie von Andy Hargreaves und Michael T. O'Connor, die 2018 veröffentlicht wurde. Die Studie gibt einen guten Überblick über den gegenwärtigen Stand der Wissenschaft. Hargreaves und O'Connor beschreiben, was die verschiedenen Entwicklungsphasen und Wege der Vernetzung in der Geschichte bis zur heutigen Best Practice der professionellen Zusammenarbeit auszeichnete. Die professionelle Zusammenarbeit in der Schule hat fünf Entwicklungsphasen durchlaufen, wobei die erste Phase eine lange Periode der individualistischen Unterrichtskultur war. Danach können vier verschiedene Phasen der professionellen Zusammenarbeit unterschieden werden:

1. *Die Zusammenarbeit weitet sich aus/steigt:* Lehrenden beginnen, als Alternative zum Individualismus zusammenzuarbeiten. Die Forschung zeigt die positiven Auswirkungen der Zusammenarbeit auf das Lernen und die Leistung der Lernenden.
2. *Die Zusammenarbeit wird in Frage gestellt:* Nicht alle Formen der Lehrkräftekollektion führen zu positiven Effekten, z.B. solche, die eher auf Worten als auf Taten beruhen oder die "von oben" aufgezwungen werden.
3. *Die Zusammenarbeit wird gestaltet:* Es werden verschiedene Modelle für die Zusammenarbeit von Lehrenden entwickelt, z. B. professionelle Lerngemeinschaften und gemeinsame Aktionsforschung.
4. *Die Zusammenarbeit verändert sich:* Die Zusammenarbeit der Lehrkräfte vertieft sich zu einer kollaborativen Professionalität mit klar definierten Strukturen und Methoden. Die Formen der Zusammenarbeit durchdringen alle Teile der Arbeit der Lehrenden und basieren auf positiven und vertrauensvollen Beziehungen zwischen den Beteiligten.

Definition: Hargreaves und O'Connor definieren das Konzept der kollaborativen Professionalität, indem sie es dem Konzept der professionellen Zusammenarbeit gegenüberstellen. Die professionelle

Zusammenarbeit (collaborative professionalism) ist ein deskriptives Konzept, das beschreibt, wie Menschen professioneller innerhalb einer Berufsgruppe zusammenarbeiten und ihren Beruf kollaborativer ausüben können. Das Konzept ist normativ und zielt darauf ab, die eigene berufliche Praxis mit anderen zu stärken und zu verbessern..

“Collaborative professionalism means that teachers and other educators jointly transform teaching and learning to help all students create satisfying lives filled with meaning and success. Collaborative professionalism is evidence-based but not data-driven and is organised through rigorous planning, profound and sometimes demanding dialogues, sincere but constructive feedback and continuous collaborative investigation. The school's culture is permeated by the joint work that characterises collaborative professionalism. The teachers care for each other and have a collegial solidarity in the challenging work they do together. They collaborate professionally and have a responsive and inclusive approach to students, each other and society ”

"Kollaborative Professionalität bedeutet, dass Lehrende und anderes pädagogisches Personal gemeinsam das Lehren und Lernen umgestalten, um allen Lernende helfen zu können, ein zufriedenstellendes Leben voller Bedeutung und Erfolg zu schaffen. Kollaborative Professionalität ist evidenzbasiert, aber nicht datengesteuert und wird durch rigorose Planung, tiefgreifende und manchmal anspruchsvolle Dialoge, aufrichtiges, aber konstruktives Feedback und kontinuierliche kollaborative Untersuchung organisiert. Die Kultur der Schule ist durchdrungen von der gemeinsamen Arbeit, die kollaborative Professionalität kennzeichnet. Die Lehrenden kümmern sich umeinander und haben eine kollegiale Solidarität in der herausfordernden Arbeit, die sie gemeinsam leisten. Sie arbeiten professionell zusammen und haben einen aufgeschlossenen und integrativen Ansatz gegenüber den Lernenden, einander und der Gesellschaft."

Hargreaves und O'Connor haben fünf verschiedene kollaborative Modelle in vier Kontinenten (Asien, Nordamerika, Südamerika und Europa) untersucht und analysiert. Die kollaborativen Modelle konzentrierten sich auf verschiedene so genannte "Botschaftssysteme" (Systeme, die innerhalb der Schule existieren und die dazu dienen, den Lernenden zu vermitteln, was wichtig zu lernen ist, wie z. B. der Lehrplan, Erziehungsmethoden, die Leistungsbeurteilung, die Schule als Organisation und das Verhältnis zur Gesellschaft) und bezogen mindestens drei Lehrkräfte innerhalb oder außerhalb einer bestimmten Schule ein. Die Studie hat sich ausschließlich auf die Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften konzentriert und nicht auf die Zusammenarbeit mit z.B. Unternehmen oder Hochschulen/Universitäten. Alle fünf Modelle wurden seit mindestens vier Jahren angewandt.

10 Prinzipien der kollaborativen Professionalität

Auf der Grundlage der Analyse der fünf Fallstudien wurden zehn Prinzipien der kollaborativen Professionalität formuliert. Diese Prinzipien zeigen, dass kollaborative Professionalität die folgenden zehn Merkmale zu haben scheint, die sie von gewöhnlicher professioneller Zusammenarbeit unterscheiden.

1. Kollektive Autonomie

Das bedeutet, dass die Lehrenden freier von bürokratischem Top-Management sind, aber stärker voneinander abhängig. Anstatt sich auf Daten (z. B. Testergebnisse und Statistiken verschiedener Art) als Richtschnur für das Handeln der Lehrkräfte zu konzentrieren, wird mehr Wert auf das professionelle Urteil dieser gelegt, das auf verschiedenen Arten von Nachweisen beruht. Das Wichtigste ist, dass die Lehrenden ihre Praxis kontinuierlich überprüfen und dass sie sowohl die quantitativen Daten der großen Datensätze als auch ihr eigenes professionelles Urteilsvermögen nutzen. Kollektive Autonomie bedeutet auch, dass die Lehrenden offen für Feedback, Inspiration und Unterstützung sind.

2. Kollektive Kapazität

Kollektive Wirksamkeit ist die Überzeugung, dass Lehrende mit gemeinsamen Anstrengungen einen Unterschied für die Lernenden machen können, unabhängig von den Umständen. Es hat den Anschein, dass Lehrkräfte eine falsche Vorstellung von den Fähigkeiten z. B. von Minderheitengruppen oder Lernenden aus sozioökonomisch schwachen Umfeldern haben. Dieser Ansatz existiert nicht in einer kollektiven Kapazität.

3. Kollektive Forschung

Lehrende erforschen routinemäßig Probleme, Fragen oder Unterschiede in ihrer Praxis gemeinsam, um ihre Methoden zu verbessern oder zu verändern. Dies wird manchmal als kollaborative Aktionsforschung oder Forschungsspirale bezeichnet. Der Prozess beinhaltet, dass zuerst Probleme in der Praxis identifiziert werden und diese dann systematisch untersucht werden, um positive Veränderungen vorzunehmen. Die Lehrenden gehen von verschiedenen Arten von Beweisen aus, machen Pläne und setzen sie gemeinsam um, wobei sie von dem ausgehen, was sie herausgefunden haben, und beginnen dann mit einem neuen Zyklus von vorne. Kollaboratives Forschen funktioniert am besten, wenn es in die tägliche Arbeit integriert wird und nicht eine Methode oder ein Prozess ist,

der separat angewendet wird. Kollaboratives Forschen ist ein Ansatz, den alle Lehrenden teilen und eine Grundhaltung, die in den Unterricht selbst eingebettet ist.

4. Kollektive Verantwortung

Jeder hat die gegenseitige Verpflichtung, sich gegenseitig zu helfen und sich um die gemeinsamen Lernenden zu kümmern. Bei der kollektiven Verantwortung geht es um „unsere Schüler“ und nicht um „meine Schüler“ und um „unsere Schulen in unserer Gemeinschaft“, nicht um „meine Schule auf meinem kleinen Grundstück“. Die Lehrenden helfen sich gegenseitig, besser zu werden, und das gilt auch für die Schulen in derselben Region. Wenn alle Schulen besser werden, wird die ganze Gemeinschaft stärker, was bedeutet, dass die Kinder besser vorbereitet sind, wenn sie in die Schule kommen, und dass sie besser lernen können. In den meisten öffentlichen Schulsystemen wird es immer ein gewisses Maß an Rechenschaftspflicht geben müssen. Aber die Rechenschaftspflicht sollte nur als kleiner Restbetrag übrig sein, wenn man die Verantwortung abgezogen hat.

5. Kollektive Initiative

Die kollaborative Professionalität zeichnet sich durch weniger Initiativen, aber stärkere Eigeninitiative aus. Die Lehrkräfte übernehmen mehr Verantwortung und das System hindert sie nicht daran. Die Menschen haben nicht das Gefühl, dass sie darauf warten müssen, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen. Sie erkennen, dass es besser ist, um Vergebung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen. Die Lehrkräfte werden inspiriert und erhalten die Möglichkeit, neue Ansätze auszuprobieren, die die Lernenden begeistern und ihre eigene Lust am Unterrichten wecken. Erwartungen, Prozesse und Förderstrukturen in der Schule oder im Schulsystem ermutigen die Lehrkräfte, das, womit sie begonnen haben, mit anderen zu teilen, so dass auch andere Lehrenden sich einbringen und davon lernen können. Bei der kollaborativen Professionalität geht es um Gruppen von starken Individuen, die sich gegenseitig helfen und voneinander lernen wollen.

6. Gemeinsamer Dialog

Sowohl kollaborative Professionalität als auch professionelle Zusammenarbeit bedeuten, dass Lehrende sich austauschen. Aber die Gespräche unterscheiden sich. In beiden Fällen sind sie immer höflich und oft persönlich. Die Lehrkräfte tauschen Gedanken aus und erzählen von Erfahrungen und Problemen. Wo es kollaborative Professionalität gibt, beinhalten die Gespräche mehr als das, sie sind auch Arbeit. Es finden problematische Gespräche statt und die Lehrenden ergreifen aktiv die Initiative,

wenn sie motiviert sind. Das Feedback, das gegeben wird, ist aufrichtig und es werden respektvolle Gespräche geführt und z.B. Unterschiede in der Herangehensweise, im Lehrmaterial oder im Umgang mit Schulkindern mit herausforderndem Verhalten, angesprochen. Die Gespräche werden zu einem echten Dialog, bei dem beide Parteien die Beiträge des jeweils anderen wertschätzen. Oft wird das Gespräch moderiert und es gibt klare Regeln, dass man zuerst zuhören und den anderen um Klärung bitten sollte, bevor man Einwände erhebt.

7. Kooperative Arbeit

Gemeinsame Arbeit besteht darin, als Lehrkräfteteam zu unterrichten, gemeinsam zu planen, gemeinsame Aktionsforschung zu betreiben, strukturiertes Feedback zu geben, Peer-Reviews durchzuführen, Arbeiten der Jugendlichen zu bewerten und vieles mehr. Die gemeinsame Arbeit umfasst Dokumente und Produkte oder Phänomene (z. B. eine Unterrichtsstunde, einen Lehrplan oder einen Feedbackbericht) und wird oft durch spezielle Strukturen, Werkzeuge und Protokolle erleichtert. In der kollaborativen Professionalität sind Gespräche Teil der Arbeit.

8. Gemeinsame Ziele

Kollaborative Professionalität bedeutet, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, zu formulieren und zu fördern, das über Testergebnisse oder gar schulische Leistungen an sich hinausgeht. Es bedeutet eine Arbeit mit pädagogischen Zielen, die es Kindern und Jugendlichen ermöglichen, sich als ganze Menschen zu entwickeln und aufzublühen, die ein sinnvolles Leben führen und eine Arbeit finden können, die sich für sie selbst sinnvoll anfühlt und einen Zweck in der Gesellschaft erfüllt.

9. Zusammenarbeit mit Lernenden

In der Schulentwicklung sind die Lernenden in der Regel Ziel und Objekt von Veränderungen und der professionellen Zusammenarbeit der Lehrkräfte. Seltener sind sie auch als Subjekte beteiligt. Aber in den tiefgreifendsten Formen der kollaborativen Professionalität sind die Schüler aktiv daran beteiligt, gemeinsam mit den Lehrkräften Veränderungen zu schaffen. Die Stimme der Schüler wird gehört.

10. Alle haben den Überblick und Zugang zum großen Ganzen

Kollaborative Professionalität zeichnet sich dadurch aus, dass jede Person einen umfassenden Gesamtüberblick hat, im Gegensatz zum häufigsten Fall, wo nur das Management das gesamte Bild

sieht, während alle anderen in ihrer eigenen kleinen Ecke arbeiten. Bei einer kollaborativen Professionalität arbeiten alle zusammen und gestalten so das Gesamtbild (gemeinsam).

Zusammenfassung

Würde man die obigen zehn Prinzipien in Fragen umwandeln, könnten sie etwa so klingen:

1. Wollen und können Sie gemeinsam wichtige berufliche Entscheidungen treffen?
2. Sind Sie wirklich davon überzeugt, dass alle Ihre Lernenden sich entwickeln und erfolgreich sein können - und sind Sie bereit, dafür zu sorgen, dass sie es auch tun?
3. Stellen Sie regelmäßig Fragen zu Ihrer eigenen Lehre und der von anderen - und haben Sie vor, auf der Grundlage der Antworten zu handeln?
4. Fühlen Sie sich für andere Lernenden in der Schule fast genauso verantwortlich wie für deine eigenen - und übernehmen Sie die Verantwortung dafür, dass sie diesen im Handeln mit anderen zu helfen?
5. Ergreifen Sie die Initiative zur Erneuerung und Veränderung oder helfen Sie unaufgefordert Teamkollegen, wenn es notwendig ist?
6. Führen Sie intensive Gespräche oder sogar hitzige Diskussionen mit der Kollegschaft über Ideen, Pläne, Politik oder den besten Weg, Lernenden zu helfen, die Schwierigkeiten haben und einen neuen Weg brauchen, um weiterzukommen?
7. Haben Sie Teammitglieder, mit denen Sie wirklich zufriedenstellend zusammenarbeiten, innerhalb oder außerhalb der Schule, z. B. in Bezug auf Planung, Unterricht, Überprüfung oder Feedback geben?
8. Sind Ihr Unterricht und Ihr eigenes Lernen von Sinn und einem tieferen Bewusstsein für moralische Werte geprägt - und nutzen Sie Ihren Einfluss und Ihre Autorität, um den Lernenden zu helfen, Ziele und Sinn im Leben zu erkennen?
9. Arbeiten Sie manchmal nicht nur für, sondern auch mit Ihren Lernenden?
10. Haben Sie eine ganzheitliche Perspektive auf Ihre Organisation, ein Verständnis dafür, wie alles zusammenhängt, und ein Verantwortungsgefühl für Ihren eigenen Platz im großen Ganzen/der Organisation?

Über die Tendenz, ungewollt neue pädagogische Modelle oder Methoden einzuführen:

Vier situative und kulturelle Aspekte, die für die Anwendung dieser Formen der Zusammenarbeit in Schulen oder anderen Schulsystemen unabdingbar sind:

1. Wie war die Situation, bevor das Modell eingeführt wurde?

Damit die kollaborativen Modelle kurzfristig gute Ergebnisse erzielen, müssen sie Teil eines längerfristigen Prozesses zur Veränderung der Kultur und der Gemeinschaft sein.

2. Welche anderen Formen der Zusammenarbeit werden parallel dazu verwendet, sowohl in der Schule als auch in der Kultur, die die gesamte Gesellschaft prägt?

Die Form, die ein System oder eine Praxis der Zusammenarbeit in einer Schule annimmt, spiegelt die gesamte Kultur der Gesellschaft wider. Modelle für professionelle Zusammenarbeit können nicht einfach von einem Kontext in einen anderen übertragen werden. Wenn das Ergebnis kollaborative Professionalität werden soll, muss die Kultur berücksichtigt werden.

3. Welche Unterstützung gibt es rund um das Modell, z. B. in Form von öffentlicher Unterstützung, Zeit für die Zusammenarbeit oder größeren professionellen Netzwerken?

Alle Schulen sind Teil verschiedener Systeme und müssen mit diesen, oder - wenn die Systeme nicht auf dem richtigen Weg sind - zumindest miteinander harmonieren.

4. Welche Verbindungen gibt es zwischen dem Modell und kollaborativen Ideen oder konkreter Zusammenarbeit außerhalb der Schule, zum Beispiel in Schulen in anderen Ländern, in der internationalen Forschung, im Internet oder anderswo?

Ein System kann durch externe Störungen produktive Anregungen erhalten. Wenn regelmäßig neues Wissen in ein System ein- und durchsickert, bewirkt es eine Veränderung des Systems und stimuliert auch andere Systeme.

Der Übergang von professioneller Zusammenarbeit (Kollaboration) zu kollaborativer Professionalität:		
Von		Zu
Worte oder Aktion		Worte und Aktion
Anspruchsvolle Leistungsziele		Sinnvolles Lernen
Gelgentliche Besprechungen		Integrative Struktur
Von der Verwaltung gesteuert		Von Lehrkräften gesteuert
Zu bequem oder angespannt/ erzwungen		Aufrichtig und respektvoll
Einseitige Kommunikation		Dialog
Für Lernende		Mit Lernenden

Was müssen wir tun, um die kollaborative Professionalität der Schule zu stärken?

- aufhören, zu viel Zeit auf Referenzdatengruppen auf Kosten einer breiteren kollaborativen Untersuchung zu verwenden - kombinieren Sie beides
- Kooperationsmodelle aus anderen Ländern und Kulturen stets an den neuen Kontext anpassen
- Maßnahmen ergreifen, um einer hohen Personalfluktuation entgegenzuwirken, die die Kultur der Zusammenarbeit untergräbt
- die kollaborative Professionalität weiter ausbauen und von regelmäßigen Gesprächen und Treffen zu einem tiefgreifenden Dialog, Feedback und gemeinsamer Forschung übergehen.
- weiterhin konstruktives Feedback von Teamkollegen innerhalb und außerhalb der eigenen Community suchen
- den Lernenden die Möglichkeit geben, Teil des Prozesses zu sein und die Veränderung gemeinsam mit ihren Lehrenden zu gestalten
- die Vorteile der digitalen Technologie mit Augenmaß nutzen und sorgfältig abwägen, welche Lösungen die kollaborative Professionalität unterstützen können
- mehr Zusammenarbeit mit anderen Schulen und Schulsystemen entwickeln, insbesondere in Umgebungen, die von Wettbewerb geprägt sind

Professionelle Zusammenarbeit:

wenn gemeinsamer Unterricht Lernen für alle bedeutet.

INTERNATIONALE EBENE

Das rein virtuelle Beispiel- LinkedIn

Die Hauptfigur innerhalb dieses Netzwerks ist eine Künstliche Intelligenz - KI - Lösung, die passende Kurse empfiehlt, in denen sich Gleichgesinnte treffen können. Das B2B-Netzwerk LinkedIn besteht aus siebenundzwanzig Millionen Lernenden und fast dreizehntausend Unternehmenskunden. Einige Kurse werden kostenlos zur Verfügung gestellt und sind für bis zu siebenhundertzweiundzwanzig LinkedIn-Mitglieder zugänglich.

Die Nutzung des LinkedIn-Netzwerks als Basis für das Erreichen von Interessengruppen bietet viele Vorteile. Im Gegensatz zu den meisten traditionellen Netzwerken, die mit Arbeit, Lernen oder Weiterbildung zu tun haben, ist LinkedIn zu 100 % virtuell und bietet eine umfangreiche und aktuelle digitale Darstellung der Belegschaft. Außerdem ist es das größte berufliche Netzwerk, das in seinem Wirtschaftsgraphen korrelierte Daten wie frühere und aktuelle Tätigkeit, Beruf, Fähigkeiten, Branche usw. hat.

Die LinkedIn *Learning Community* ist ein Teil der größeren LinkedIn Professional Community. Anders als bei der Teilnahme an einem "traditionellen" Kurs oder Training besteht ein weiterer Vorteil der Teilnahme an einem Online-Kurs darin, dass das Zertifikat sofort nach Abschluss des Kurses erworben wird und die Fähigkeiten sofort zum LinkedIn-Profil des/der Lernenden hinzugefügt werden können. Darüber hinaus werden die Aktualisierungen des LinkedIn-Profiles der teilnehmenden Person innerhalb des persönlichen LinkedIn-Netzwerks weiterverbreitet, was wiederum anderen innerhalb des Netzwerks die Möglichkeit gibt, die neu erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu bestätigen, d. h. auch Fachkundigen.

Der größte Vorteil der Nutzung des virtuellen LinkedIn als Netzwerk für die berufliche Zusammenarbeit, das Lernen und den Wissensaustausch mit anderen Fachleuten besteht darin, dass es kontinuierlich ist und lebenslanges Lernen fördert. Es bietet eine Mischung aus asynchronen und synchronen (Watch Parties) Lernformen und die notwendigen Bedingungen, um ein gutes und effizientes Umfeld für den Austausch und die Zusammenarbeit im Beruf zu schaffen.

Schlussfolgerungen zu den Erfolgsfaktoren von LinkedIn für kollaborative Professionalität und dazu, wie die gemeinsame Nutzung entsprechend der oben genannten Organisationsstruktur organisiert

werden kann. Wenn Sie eine sehr große Gemeinschaft haben, funktioniert die gemeinsame Nutzung auch, wenn nur wenige Teilnehmenden aktiv sind, z. B. Kursteilnehmende und Auszubildende.

Das EPALE Beispiel

EPALE wird durch das Programm Erasmus+ finanziert und ist Teil der Strategie der Europäischen Union, mehr und bessere Lernmöglichkeiten für Erwachsene zu fördern. EPALE ist eine europäische, mehrsprachige, offene Community für Fachleute der Erwachsenenbildung, darunter Lehrende und Auszubildende, Beratungs- und Unterstützungspersonal, Forschende und wissenschaftliche Arbeitskräfte sowie politische Entscheidungstragende.

EPALE ist eine gemeinsame Plattform für Zusammenarbeit und Information, kombiniert mit Bildungsinitiativen und Veranstaltungen. Sie bietet eine effiziente Umgebung für den Austausch und die Zusammenarbeit. Die Plattform ermöglicht es Fachleuten aus dem Bildungsbereich, sich miteinander zu verbinden und von Teammitgliedern aus ganz Europa zu lernen - durch Blogbeiträge, Foren, die Projektpartner-Suchfunktion und reale Treffen.

Wie unterscheidet sich der Prozess oder der Transfer bzw. das Teilen von Wissen und/oder Fähigkeiten von dem in anderen "traditionellen" Netzwerken? EPALE bietet eine Informations- und Vernetzungsplattform im Bereich der Erwachsenenbildung und unterstützt und konsolidiert damit auch die Berufe im Bereich der Erwachsenenbildung. Der Transfer und die Weitergabe von Wissen geschehen hauptsächlich durch die Community und das Netzwerk.

Der größte Vorteil von EPALE ist, dass es speziell für den Austausch in der Erwachsenenbildung eine Plattform bietet, die den Wissenstransfer und die Vernetzung unterstützt.

Die Organisationsstruktur von EPALE bietet die notwendigen Voraussetzungen, um ein gutes und effizientes Umfeld für den Austausch und die Zusammenarbeit zu schaffen und fördert somit die kollaborative Professionalität.

Das eTwinning Beispiel

Genau wie EPALE ist auch eTwinning eine Online-Plattform für Bildung. Der Unterschied besteht darin, dass eTwinning als eine erweiterte Online-Gemeinschaft für Schulen in Europa funktioniert.

Es wird von Erasmus+, dem europäischen Programm für allgemeine und berufliche Bildung, Jugend und Sport, kofinanziert und bietet eine sichere Plattform für alle Schularbeitskräfte - Schulleitung, Lehrende aller Fächer, nicht nur Sprachen, wie man vielleicht denken könnte, sondern auch Bibliothekare und andere Teammitglieder, die an Bildungs-, Lehr- und Lernaktivitäten beteiligt sind. Das grundlegende Kriterium ist, dass man in einer Schule arbeiten muss. eTwinning wurde 2005 als Hauptinitiative des eLearning-Programms der Europäischen Kommission ins Leben gerufen, und seit 2014 ist die Initiative vollständig in Erasmus+ integriert.

European Schoolnet, die internationale Partnerschaft von 34 europäischen Bildungsministerien, ist für die zentrale Koordinierungsstelle von eTwinning zuständig, die sich um die Entwicklung von Lernangeboten für Schulen, Lehrenden und Lernenden in ganz Europa kümmert. eTwinning wird außerdem auf nationaler Ebene von 38 nationalen Koordinierungsstellen unterstützt.

[eTwinning.net](https://www.etwinning.net), das eTwinning-Portal ist in 28 Sprachen verfügbar und bietet Nachrichten aus den eTwinning-Ländern, berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten, Informationen über Anerkennungen sowie Beispiele für erfolgreiche Projekte.

Ursprünglich war die Zusammenarbeit nur für Schulen innerhalb der Europäischen Union gedacht, mittlerweile sind aber auch Schulen in Nachbarländern eingeladen, sich an der Zusammenarbeit zu beteiligen. Derzeit sind 44 Länder auf der eTwinning-Plattform vertreten und die Berufsgemeinschaft engagiert Hunderttausende von Lehrkräften, die voneinander lernen, Praktiken und Ideen austauschen, aber auch mit ihren Lernenden zusammenarbeiten. Damit ist eTwinning das größte Lehrkräftenetzwerk der Welt.

Wie der Name schon sagt, geht es darum, Informationstechnologie und digitale Werkzeuge zu nutzen und eine oder mehrere Partnerschule(n) für die Zusammenarbeit zu einem gewählten Thema zu finden. Es gibt Möglichkeiten, Projekte mit oder ohne Toolkit zu entwickeln, Lernende auf unterschiedliche Weise einzubinden, Projektergebnisse auf dem eTwinning-Projektzwillingsraum zu präsentieren, Foren, Chaträume und digitale Kommunikationstreffen zu schaffen. Die Projekte können unabhängig oder als Ergänzung zu Erasmus+ Mobilitäts- oder strategischen Partnerschaftsprojekten durchgeführt werden.

Als Lehrkraft kann man nach Kooperationspartnern nach Land, Kooperationsthemen, Sprache, Unterrichtsfach/en und Altersgruppe/n suchen. Außerdem gibt es eTwinning Foren und Gruppen, in

denen Lehrkräfte, die an einem bestimmten Thema interessiert sind, nach Partnerschulen suchen und zusammenarbeiten können.

Es gibt 14 vorgestellte Gruppen, die von erfahrenen eTwinnern moderiert werden. Diese sind:

1. Coding an Schulen (Coding at schools)
2. Englisch als Zweitsprache (English as a Second Language)
3. Unternehmertum in der Bildung (Entrepreneurship in education)
4. Einbringen von eSafety in eTwinning-Projekte (Bringing eSafety into eTwinning projects)
5. Französisch als Zweitsprache (French as a Second Language)
6. STEM
7. Netzwerk für nachhaltige Schulen (Sustainable Schools Network)
8. Spielbasiertes Klassenzimmer (Game-based classroom)
9. Inklusive Bildung (Inclusive Education)
10. Kreatives Klassenzimmer (Creative Classroom)
11. Virgilio - Ihr eTwinning Guide (Virgilio - Your eTwinning Guide)
12. Geschlecht - Wissen, wie man Stereotypen stoppt (Gender - Know How to Stop Stereotypes)
13. Integration von Schulkindern mit Migrationshintergrund (Integrating Migrant Students at School)
14. Führung von Schulen (School Leadership)

Um neuen Mitgliedern zu helfen, bietet die Plattform sowohl Selbstlernmaterial und sogenannte Learning Events als auch Online-Seminare zu verschiedenen Themen an. Die Learning Events dauern in der Regel zwischen vier und sechs Stunden. Es gibt auch Online-Seminare. Dabei handelt es sich um einstündige Live-Online-Videositzungen, in denen Lehrkräfte die Möglichkeit haben, zu verschiedenen Themen zu lernen, zu besprechen und zu diskutieren. Diese Kurse und Seminare werden von Fachkundigen geleitet und sind, da sie nicht viel Zeit in Anspruch nehmen, hauptsächlich als Ansporn und Inspiration zu sehen. Sie bieten den Teilnehmenden eine Einführung in ein Thema, neue Unterrichtsmaterialien oder Wissen und helfen auch bei Kooperationsideen.

Die kollaborative Professionalität wird durch Peer-Learning und die von eTwinning angebotenen Veranstaltungen, Workshops zur beruflichen Weiterbildung sowie thematische und jährliche eTwinning-Konferenzen weiter gefördert.

Es gibt auch längere Kurse, die 3-4 Monate laufen. Diese Kurse werden von einer Gruppe von Fachkräften geleitet und die Teilnehmenden werden durch Aufgaben und Gruppenarbeit, asynchrone und manchmal synchrone Aktivitäten und Online-Diskussionen aktiv eingebunden. Jedes Jahr fördert eTwinning einen Kurs mit dem Ziel, Wissen über Online-Moderation, Lehren und Lernen und auch für eTwinning-Botschafter und Botschafterinnen zu vermitteln. Zu diesem Zweck wurde ein eTwinning Moodle Kurs erstellt und die Teilnehmenden erhalten für jeden erfüllten Kurs ein Zertifikat.

Um Fachwissen für die Kurse und die berufliche Weiterbildung zur Verfügung zu stellen, gibt es die so genannten Freunde und Freundinnen von eTwinning. Dies sind Einrichtungen, Organisationen und Initiativen, die die Werte und Ziele von eTwinning teilen. Die Zusammenarbeit zwischen eTwinning und dessen Freunde und Freundinnen zielt darauf ab, ihr Fachwissen durch Online-Seminare, Workshops und die Verbreitung von hochwertigem Material an Lehrkräfte weiterzugeben.

Zur Unterstützung der Lehrkräfte auf allen Ebenen, auch vor Ort, gibt es so genannte eTwinning Botschafter und Botschafterinnen. Erfahrende Personen von eTwinning können sich bei den nationalen Koordinierungsstellen bewerben, um sich ausbilden zu lassen und eTwinning-Botschafter/Botschafterin zu werden. Derzeit gibt es mehr als 1500 Botschafter und Botschafterinnen, d. h. erfahrene Mitglieder, die sich auch über bewährte Verfahren austauschen und voneinander lernen, um ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und allen eTwinning-Nutzenden Unterstützung und Beratung zu bieten.

Eines der wichtigsten Elemente von eTwinning ist die Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften, Schülern und Schulen, aber es ist auch möglich, Eltern und lokale Behörden in die Kooperation einzubeziehen. Obwohl sich diese Benutzergruppen nie für ein individuelles Profil registrieren können, können sie als Gäste zu einem Projekt eingeladen werden.

Schulen, die eTwinning aktiv in ihren täglichen Lernaktivitäten einsetzen, können sich um ein eTwinning Schulsiegel bewerben. Das Leitbild der so genannten eTwinning Schulen sind die folgenden fünf Verpflichtungen.

eTwinning-Schulen verpflichten sich:

- zu gemeinsamer Führung, zur Verantwortung für die Organisation und den Entscheidungsprozess. Die Schulleitung und die leitenden Lehrkräfte unterstützen alle Mitarbeitenden aktiv dabei, sich an eTwinning-Aktivitäten zu beteiligen.

- zur Zusammenarbeit, zum Austausch und zur Teamarbeit Die Lehrkräfte der Schule arbeiten als Team zusammen, um ihre eTwinning- und anderen pädagogischen Aktivitäten zu planen und ihre Erfahrungen und Praktiken mit der Kollegschaft innerhalb und außerhalb der Schule zu teilen. Sie arbeiten gemeinsam an der Erstellung eines eTwinning-Aktionsplans und nutzen diesen, um Innovationen und Veränderungen in ihrer Schule und darüber hinaus voranzutreiben.
- Schulkinder als Agenten des Wandels einzusetzen. Die Schülerschaft spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der eTwinning Schule. Sie werben bei Lehrkräften (sowohl bei bereits engagierten als auch bei noch nicht involvierten) und Eltern für eTwinning und fungieren sowohl als Impulsgeber als auch als Resonanzboden für alle Innovationen, die in der Pädagogik und beim Einsatz von Technologie stattfinden. eTwinning-Schulen sind Vorbilder für andere Schulen.
- eine Rolle als Botschafter für andere Schulen in ihrem Gebiet/ihrer Region zu spielen, indem sie aktiv für eTwinning werben und ihre Errungenschaften durch möglichst viele Mittel verbreiten: Tage der offenen Tür, Informationsveranstaltungen und Mentorenprogramme. Sie sind proaktiv bei der Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten, die auch anderen Schulen in ihrem Gebiet offenstehen.
- inklusive und innovative Lernorganisationen zu sein. eTwinning-Schulen verpflichten sich zur Inklusivität auf jeder Ebene und suchen aktiv nach Wegen, um ein inklusives Umfeld für Lernende aller Fähigkeiten und Kulturen, ihre Eltern und die weitere Gemeinschaft zu schaffen. Lehrkräfte an eTwinning Schulen verpflichten sich, die gesamte Schule als lernende Organisation zu entwickeln. Sie nutzen eTwinning, um ihren Lehrplan mit innovativen pädagogischen Modellen zu unterstützen und umzusetzen, die neben einer Vielzahl von Ansätzen auch kollaboratives Lernen, schülerzentrierten Unterricht, flexible Ansätze für Lernzeiten und Lernräume beinhalten.

Ein eTwinning-Bericht wird im Jahr 2021 veröffentlicht. Er soll durch die Analyse quantitativer Daten und eine qualitative Untersuchung zeigen, wie eTwinning-Schulen arbeiten und den oben erwähnten gemeinsamen Führungsansatz fördern. Die quantitativen Daten wurden über eine Umfrage bei 1261 eTwinning-Schulen gesammelt. Der qualitative Teil basiert auf sechs 18-monatigen Fallstudien von

eTwinning-Schulen, die von der zentralen eTwinning-Koordinierungsstelle durch persönliche und Online-Aktivitäten zusätzliche Unterstützung und Beratung erhielten.

Der größte Vorteil von eTwinning ist die Vielseitigkeit. Schulen verfügen über eine sichere Plattform, auf die Lehrpersonen, die an verschiedenen Aspekten von Bildung, Lehren und Lernen beteiligt sind, auf viele verschiedene Arten zusammenarbeiten können. Projekte können mit oder ohne Schulkinder durchgeführt werden und, falls gewünscht, können andere Zielgruppen und Interessenvertreter als Gäste eingeladen werden.

Die Tatsache, dass die Plattform frei zugänglich ist und eine Reihe von Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung bietet, individuell und/oder in Gruppen und mit allem, was dazu gehört, von Selbstlernmaterial über kürzere Lernveranstaltungen und Vorträge bis hin zu längeren Kursen, hat sie zum größten Lehrkräftenetzwerk in Europa gemacht.

Es ist geplant, die eTwinning-Plattform mit dem School Education Gateway, Europas Online-Plattform für Schulbildung, zu verbinden. Dies ist eine Plattform mit einer breiteren Zielgruppe von Nutzenden. Hier kann sich jeder, von politischen Entscheidungstragenden, Sachverständigen und allen Fachleuten im Bereich der Schulbildung bis hin zu den Mitarbeitenden der einzelnen Schulen, die oben im eTwinning-Beispiel erwähnt wurden, über die europäische Gesetzgebung und Maßnahmen im Bildungsbereich auf dem Laufenden halten.

Fazit Internationale Ebene

Es wurden Best-Practice-Beispiele für die Vernetzung von Lehrkräften und Akteuren auf internationaler Ebene gesammelt, um Erfolgsfaktoren für den Erfolg kooperativer Strukturen zu identifizieren. Ziel ist es, Formen der Zusammenarbeit informeller und formeller Art zu identifizieren und Schlussfolgerungen zu ziehen, warum das Prinzip der Zusammenarbeit für die beteiligten Akteure von zentraler Bedeutung und Nutzen ist.

Bei den drei genannten Beispielen LinkedIn, EPAL und eTwinning handelt es sich um internetbasierte Plattformen, allerdings unterscheiden sich die Netzwerke hinsichtlich der Zielgruppen und der Größe.

Auf der Grundlage der in Hargreaves & O'Connor (2018) beschriebenen Erfolgsfaktoren können wir feststellen, dass für die vorgestellten Beispiele in erster Linie die folgenden Prinzipien der

kollaborativen Professionalität kennzeichnend sind: *kollektive Autonomie*¹, *gemeinsame Initiative*², *gegenseitiger Dialog*³ und die *Möglichkeit, einen Überblick und Zugang zum so genannten Big Picture des Feldes zu erhalten*⁴.

Erfolgsfaktoren

Die Entscheidung, einen Kurs zu besuchen, ist individuell. Die Kurse werden von der Person aktiv gesucht oder je nach Relevanz und Interesse der Person vorgeschlagen. Es gibt keine übergeordnete Instanz, die darüber entscheidet. Alle Kurse sind virtuell, aber nur wenige Teilnehmende müssen gleichzeitig mit den Ausbildern online sein, der Rest kann im Nachhinein teilnehmen, so dass die Informationen leicht ausgetauscht werden können. Sie erhalten das Leistungszertifikat unmittelbar nach dem Kurs, was sehr begehrt ist. Eine sofortige Bestätigung zu erhalten, gilt als Zeichen von Effizienz. Man lernt gemeinsam mit vielen anderen aus der Branche in einem internationalen Kontext, was zu einer kooperativen Arbeit auf vielen Ebenen führt. Diese Art der Organisation einer Fortbildung ermöglicht eine Fortsetzung auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene und in einem lokalen Kontext an Ihrer Schule, um neue Dinge auszuprobieren. Die Art und Weise des gemeinsamen Lernens mit anderen fördert auch den Austauschprozess. Sie setzen den Dialog fort und teilen Ihr Wissen und Ihre Ideen mit Ihren Kollegen vor Ort und werden ermutigt, sich auch mit Kollegen an anderen Schulen auszutauschen. Ein fortlaufender Online-Kurs, der länger als nur eine Fortbildungsveranstaltung dauert, lädt die Teilnehmenden automatisch dazu ein, das Gelernte in ihren Arbeitsalltag zu übertragen.

¹ Die Lehrkräfte sind unabhängiger von der bürokratischen Führungsebene, aber stärker voneinander abhängig. Anstelle von Daten wird mehr Wert auf das professionelle Urteilsvermögen der Lehrenden gelegt. Kollektive Autonomie bedeutet auch, dass die Lehrkräfte offen für Feedback, Anregungen und Unterstützung sind.

² Die Lehrkräfte übernehmen mehr Verantwortung, und das System hindert sie nicht daran, neue Ansätze auszuprobieren. Die Erwartungen, Verfahren und Finanzierungsstrukturen ermutigen die Lehrkräfte, ihre Erfahrungen mit anderen Lehrenden zu teilen.

³ Die Lehrkräfte tauschen Gedanken aus und berichten über Erfahrungen und Probleme. Das Gespräch kann moderiert werden, und es gibt klare Regeln, die besagen, dass man zuerst zuhören und den anderen um Klarstellung bitten sollte, bevor man Einwände erhebt.

⁴ In einer kollaborativen Professionalität arbeiten alle zusammen und gestalten das Bild (gemeinsam).

NATIONALE EBENE

Das Beispiel des Erasmus+ KA1 Mobilitätsprojekts

Die Bildungsdirektion Steiermark ist die koordinierende Organisation hinter einem Konsortium von 110 Schulen aus ganz Österreich.

Ausgehend von den Bedürfnissen der Schulen, sowohl individuell als auch in einem breiteren, allgemeineren Rahmen, "Sprachen verbinden Kulturen und fördern die wirtschaftliche Entwicklung", bietet das EU-Projekt des Netzwerks Lernerfahrungen und Wissensaustausch im Ausland, innerhalb der EU. Auf diese Weise haben die Lehrkräfte und das andere pädagogische Personal an den Schulen innerhalb des Konsortiums etwas Neues, das sie miteinander verbindet. Sie alle nehmen an Projektaktivitäten auf internationaler EU-Ebene teil, aber auch lokale und regionale Aktivitäten werden organisiert. Diese Aktivitäten lösen neue unabhängige Kooperationen aus und die Gründung neuer Kooperationen und Projekte wird stark unterstützt und gefördert.

Das europäische Programm Erasmus+ ermöglicht es Bildungsbehörden verschiedener Länder, Schulen, Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Ministerien sowie außerschulischen und schulischen Bildungseinrichtungen, zusammenzuarbeiten und Teil desselben Bildungsnetzwerks zu sein.

Was das Netzwerk einzigartig macht, ist nicht nur seine Größe - es verbindet 110 Schulen in ganz Österreich. Es ist ein Netzwerk, das auch in anderer Hinsicht absolut einzigartig ist, denn ein so großes und weit verzweigtes Netzwerk hat es in Österreich bisher nicht gegeben. Traditionell arbeiten die österreichischen Lehrkräfte lieber allein als in Gemeinschaften. So ist es zum Beispiel für Lehrkräfte in Österreich unwahrscheinlich, andere Lehrkräfte in ihrer Schule um Unterstützung zu bitten oder Wissen mit ihnen zu teilen. Der große Vorteil der Struktur und der Arbeit dieses Netzwerks ist, dass es die einzelnen Teilnehmenden befähigt, zu kooperieren und die Macht zu erlangen, die Bildungslandschaft Schritt für Schritt durch Kooperation zu verändern. Es stellt die traditionellen Beziehungen unter den Lehrkräften auf den Kopf, erlaubt ihnen, Grenzen zu überschreiten und langsam eine Gemeinschaft von Lehrkräften und weiteren Bildungsbeteiligten zu bilden.

Auch die Wege zum Wissenstransfer unterscheiden sich von denen eines traditionellen Netzwerks. Die eigene digitale Plattform der EU-Kommission, das bereits erwähnte [eTwinning](#), ist die wichtigste Austauschplattform des Projektnetzwerks.

Peer-Learning wird durch Präsentationen und Online-Lernveranstaltungen gefördert und weiter verbessert. Zusammen mit den so genannten Lernfestivals, die innerhalb des Netzwerks organisiert werden, generieren diese virtuellen und verknüpften Veranstaltungen Gelegenheiten zum Austausch und das Peer-Learning wird verstärkt. Während der Treffen werden neue interaktive Tools eingesetzt, um die Zusammenarbeit zu erleichtern und den Teilnehmenden zu helfen, ihre Meinungen zu äußern und ihr Wissen zu teilen. In diesem Setting ist jeder in der Rolle des Lernenden und Lehrenden zugleich.

Der größte Nutzen der Struktur und Arbeit dieses Netzwerks ist, dass es Einzelkämpfende zu Gruppenakteuren macht und Menschen nicht nur erlaubt, sondern ermutigt, weitere Kooperationen zu initiieren. Dank der verwendeten Tools lernen die Teilnehmenden, wie sie online zusammenarbeiten können.

Die natürliche Verbindung und das Netzwerk innerhalb des Erasmus+ Projektkonsortiums zusammen mit der vom Landesschulrat für Steiermark bereitgestellten Organisationsstruktur haben sich als wesentlich für den Erfolg dieser Lernumgebung erwiesen. Die Schlüsselfaktoren, die dieses heterogene Netzwerk erfolgreich machen, sind vielfältig. Zu den Faktoren gehören ein gründliches Verständnis des Bildungssystems, Wertschätzung der Mitglieder der Netzwerke, Geduld, Flexibilität, Spontaneität und Kreativität sowie ein weiter Horizont, um solche Netzwerke nachhaltig und langfristig zu betreiben. Die Hartnäckigkeit einer Person oder Gruppe, die die Teile des Prozesses leitet, ist wünschenswert.

Das Beispiel die Schule in der Wolke, Portugal

Die Plattform "Schule in der Wolke" wurde ursprünglich auf der TED-Konferenz 2014 ins Leben gerufen, um die Forschung zu beschleunigen, indem sie pädagogisches Personal - seien es Lehrkräfte, Eltern oder Gemeindeleitende - dabei unterstützt, ihre eigenen selbstorganisierten Lernumgebungen (Self Organised Learning Environments - SOLEs) zu betreiben und zum globalen Experiment beizutragen, indem sie ihre Erfahrungen mit anderen teilen. Es wird nun von SOLE Central an der Universität Newcastle verwaltet, einem globalen Zentrum für SOLE-Forschung und -Praxis, das von Sugata Mitra geleitet wird. Sugata Mitra hat seit 1999 viele Experimente durchgeführt, die gezeigt haben, dass Gruppen von Schulkindern fast alles selbständig lernen können, wenn sie einen Internetzugang und die Möglichkeit haben, als Gemeinschaft zu arbeiten.

Derzeit (2021) gibt es eine globale Gemeinschaft von über 18.000 Menschen, die SOLE weltweit nutzen. Selbstorganisierte Lernumgebungen verwenden einen neuen Ansatz für eine

"Lerngemeinschaft". Eine selbstorganisierte Lernumgebung, oder SOLE, kann überall existieren, vorausgesetzt, es gibt auch einen Computer, eine Internetverbindung und lernbereite Lernende. Innerhalb einer SOLE wird den Schulkindern die Freiheit gegeben, kollaborativ über das Internet zu lernen.

Eine Lehrkraft stellt eine große Frage und die Schulkinder bilden kleine Gruppen, um eine Antwort zu finden. Während einer SOLE-Sitzung können sich die Schulkinder frei bewegen, die Gruppe wechseln und jederzeit Informationen austauschen. Gegen Ende einer Sitzung haben sie die Möglichkeit, das Gelernte mit der ganzen Gruppe zu teilen. SOLE-Sitzungen zeichnen sich durch Entdeckung, Austausch, Spontaneität und begrenzte Intervention der Lehrperson aus.

Die SOLE-Netzwerklösung ist dank ihres motivierenden und inspirierenden Charakters erfolgreich. Große Fragen sind der Funke, der eine SOLE-Sitzung in Gang setzt. Eine interessante und relevante Frage zu stellen, beflügelt die Fantasie und Neugier der Kinder und führt sie auf einen echten Entdeckungsprozess. Eine gute Große Frage zu entwickeln, kann auch der schwierigste Teil der Durchführung einer SOLE-Sitzung sein.

Die Fragen regen die Kinder dazu an, Theorien aufzustellen, zusammenzuarbeiten, den Verstand einzusetzen und kritisch zu denken. Eine gute Große Frage wird mehr als einen Themenbereich verbinden: "Was ist ein Insekt?" berührt zum Beispiel nicht so viele verschiedene Themen wie "Was würde mit der Erde passieren, wenn alle Insekten verschwinden würden?".

Die Rolle der E-Mediatoren und Mediatorinnen ist ein wichtiger Unterschied zu den traditionellen Lernumgebungen. Die SOLE-Mediatoren und Mediatorinnen werden als "Grannies" bezeichnet. Ihre Rolle besteht nicht nur darin, die Neugier zu wecken, sondern auch bei der Entwicklung von Sprachgewandtheit und Suchfähigkeiten zu helfen, die es den Kindern ermöglichen, die großen Fragen leichter zu beantworten.

Die Existenz der „Granny Cloud“, die ausschließlich von Freiwilligen betrieben wird, bedeutet, dass Kinder, egal wo sich eine SOLE befindet, Zugang zu einem unterstützenden und ermutigenden Erwachsenen haben, während sie beginnen, für sich selbst zu lernen.

Die Schule in der Wolke möchte Kreativität, Neugier und Staunen bei den Schulkindern wecken und sie dazu inspirieren, die Kontrolle über ihr eigenes Lernen zu übernehmen. Die Räume, die dies ermöglichen, werden Selbstorganisierte Lernumgebungen (SOLEs) genannt.

SOLEs können von jedem und überall erstellt werden, sei es von pädagogischem Personal, Eltern oder Personal in Gemeinden. Es ist einfach ein Ort, an dem die Schulkinder ermutigt werden, zusammenzuarbeiten, um große Fragen mithilfe des Internets zu beantworten. Diese Orte werden durch Selbstentdeckung, Austausch und Spontaneität angetrieben. Jeder SOLE ist anders, aber das Ziel ist immer, Kinder dabei zu unterstützen, ihren angeborenen Sinn für Wunder anzupapfen und sich auf ein intellektuelles Abenteuer einzulassen, das von großen Fragen angetrieben wird. Es sollte Spaß machen!

Für viele Kinder ist dies eine völlig neue Art des Lernens. Daher kann es oft ein paar Sitzungen dauern, bis eine SOLE wirklich gut funktioniert. Mit ein wenig Geduld und Ausdauer werden Sie schnell überrascht sein, wie unglaublich die Schulkinder lernen können, zusammenzuarbeiten und die Antworten auf die großen Fragen zu finden.

Das bi-nationale Netzwerk Steiermark/Štajerska Beispiel, Österreich

Das bi-nationale Netzwerk Steiermark/Štajerska wird von etwa sechzig Schulen auf beiden Seiten der österreichischen (steirischen) - slowenischen Grenze getragen. Es wurde vom steirischen Schulamt und dem slowenischen Bildungsministerium initiiert. Beide Organisationen erhielten das Mandat dazu von ihren jeweiligen Regierungen.

Die Einzigartigkeit dieses Netzwerks besteht darin, dass es allein durch den Wunsch nach Kooperation legitimiert ist.

Das Steiermark/Štajerska Netzwerk besteht aus:

- Bildungsbehörden, die als Mittelspersonen fungieren,
- Pädagogischem Personal von Schulen, die Teil dieses Netzwerks sind,
- Schulkindern, die in diesem Netzwerk agieren und
- außerschulischen Initiativen, Organisationen und Unternehmen, die als Kooperationspartner fungieren und Inspiration für die Zusammenarbeit schaffen.

Was dieses Netzwerk erfolgreicher macht als andere, ist das, was die Teilnehmenden des Netzwerks miteinander verbindet. Sie sind von dem Wunsch getrieben, zusammenzuarbeiten und haben ein starkes gemeinsames Interesse: Das Wohlergehen junger Menschen und eine blühende Grenzregion. Das Netzwerk wird von beiden Seiten geduldig geführt, die Zusammenarbeit ist nicht erzwungen.

Das Netzwerk unterscheidet sich von traditionellen Netzwerken in der Art, dass es leichter zu handhaben ist. Aufgrund der intrinsischen Motivation haben die am Netzwerk beteiligten Personen den Drang zur Zusammenarbeit. Sie müssen nicht darüber nachdenken. Es funktioniert, weil es immer Menschen gibt, die bereit sind, zusammenzuarbeiten.

Ein- bis zweimal jährlich findet eine große Veranstaltung mit allen Teilnehmenden des Netzwerks statt. Ziel ist es, alle Beteiligten zu versammeln und Best-Practice-Beispiele über die Grenze hinweg miteinander zu teilen. Diese Versammlungen dienen auch dazu, den kooperativen Geist zu stärken.

Im Gegensatz zu traditionellen Lernveranstaltungen mit wenigen spezifischen Dozenten und einem Publikum, erlauben diese Netzwerktreffen mehr Teilnehmenden zu referieren. Jede Veranstaltung folgt einem sehr effizienten interaktiven Programmschema. Das Teilen von Wissen und das gemeinsame Lernen ist die DNA des Netzwerks. Es gibt Moderatoren innerhalb der Schulbehörden, die dem Netzwerk dienen und die Entwicklung wohlwollend begleiten, entwickeln und dokumentieren.

Abgesehen von den jährlich organisierten Veranstaltungen ist es selbstverständlich, dass jede grenzüberschreitende Zusammenarbeit gut für die Schulkinder und Lehrkräfte ist.

Die bi-nationale Region Steiermark/Štajerska erstreckt sich zwischen Österreich und Slowenien und teilt eine lange Geschichte von Konflikten. Die Aktivitäten innerhalb des Netzwerks haben durch die vielen Anregungen, die innerhalb des Netzwerks entstehen, einen langfristigen Nutzen für beide Regionen.

Schlussfolgerungen über die Organisationsstruktur in der Steiermark/Štajerska für ein gutes und effizientes Umfeld für kooperative Professionalität: Die Wertschätzung für die Mitglieder des Netzwerks ist die Grundlage für den Erfolg. Dies geht einher mit vielen anderen weichen Werten und Fähigkeiten, die das Netzwerk und die Zusammenarbeit zwischen Partnern unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen, obwohl sie regional recht eng beieinander liegen, erleichtern und weiterentwickeln. Beispiele für solche Qualitäten sind ein offener Blick, Geduld, Flexibilität, Spontaneität, Kreativität und der Blick über den Tellerrand. Auch ein Verständnis für die Besonderheiten der beteiligten Bildungssysteme ist erforderlich.

Das Netzwerk des Teach For Austria (TFA)⁵ Fellowprogramm, Österreich

Die Lerngemeinschaft in Bezug auf das Partnerprogramm wird hauptsächlich vom "Trainings- und Supportteam" von Teach For Austria (TFA) geleitet, jedoch können Mitglieder der so genannten "TFA-Community" bei bestimmten Netzwerkaktivitäten, die zum Partnerprogramm beitragen, die Führung übernehmen.

Die TFA-Community ist ein unglaublich lebendiges Netzwerk, bestehend aus Partnern, Alumni, Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern. Die Akteure des Netzwerks agieren autonom und unabhängig. Die TFA-Community ist in ein starkes Netzwerk aus sehr wertvollen Partnern und Beteiligten eingebunden - siehe Grafik unten:



Die Vielseitigkeit des Netzwerks sorgt dafür, dass seine Mitglieder auf die Vision des Netzwerks für 2050 hinarbeiten können: Jedes Kind hat die Chance auf ein gutes Leben - unabhängig von Einkommen und Bildungsstand der Eltern. Diese Vielseitigkeit ermöglicht darüber hinaus eine Bündelung der Bemühungen um einen gelungenen Schulstart bzw. erfolgreiche Bildungswege für Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Familiensituationen.

Einer der Hauptgründe für den Erfolg des TFA-Partnerprogramms kann darin liegen, dass es die Vorteile der Kombination verschiedener Perspektiven und Ansätze sieht, um mehr

⁵ Mehr Informationen über das Teach for Austria Stipendiatenprogramm finden Sie hier: <https://www.teachforaustria.at/fellow-programm/uber-das-programm>

Bildungsgerechtigkeit zu erreichen. Daher lag der Fokus auf der Kommunikation und Interaktion auf Augenhöhe, insbesondere innerhalb des Schulsystems.

Die Art und Weise, wie sich das Netzwerk des TFA-Partnerprogramms von anderen "traditionellen" Netzwerken unterscheidet, wird im Folgenden mit den Worten eines seiner Mitglieder beschrieben.

„ Vielleicht liegt der Erfolg darin, dass die Leitung des Netzwerks bewusst unterscheidet,

... wo sie eine aktive und/oder kontrollierende Rolle einnimmt und wo sie es nicht tut;

... in welchen Bereichen die TFA-Community-Mitglieder selbst "Lernende" oder "Lehrende" sind;

... wo es sinnvoller ist, sich zurückzuziehen, um die Zusammenarbeit im Hinblick auf die Vision des Programms - die TFA 2050 - zu ermöglichen und zu fördern.“

Der größte Vorteil bei dieser Form des Netzwerks ist, dass sich jeder und jede in der TFA-Gemeinschaft klar zu der oben erwähnten Vision der Organisation bekennt. Ebenso ist im Gesamtnetzwerk der TFA das Engagement und die Unterstützung für die organisierten Aktivitäten des Netzwerks in Bezug auf die Bildungsgleichheit deutlich sichtbar.

Die Gründe für diesen Erfolg bzw. die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um das oben genannte zu erreichen, sind das gemeinsame Verständnis der zugrundeliegenden Herausforderung (Bildungsungleichheit in Österreich) innerhalb des Netzwerks und die Klarheit über den Ansatz und die Vision von TFA.

Das Bewusstsein über die Notwendigkeit des eigenen Beitrags ist der Erfolgsfaktor auf Gemeinschafts- und Beteiligtebene für diese Lerngemeinschaft. Dieses Bewusstsein ist eine der Voraussetzungen, um eine gute und effiziente Umgebung sowohl für den Austausch als auch für die effiziente Zusammenarbeit zu schaffen.

Das Partnerprogramm von Teach for Austria bietet eine Organisationsstruktur in Form eines Netzwerks, das auf Beziehungen zwischen einzelnen Personen und nicht auf Unternehmen basiert. Die Beziehungen des Netzwerks beruhen auf Vertrauen. Vertrauen wiederum hängt von den Ressourcen ab, die durch die Beziehungen fließen. Beispiele für solche Ressourcen sind Aufmerksamkeit, Information, Wissen, Geld, Zeit, Unterstützung etc.

Die Mitglieder des Netzwerks verpflichten sich zur Zusammenarbeit und zum Erfahrungsaustausch - auch in einem scheinbar konkurrierenden Umfeld - wenn es zur Gesamtvision beiträgt.

Das nationale Netzwerkbeispiel INCLUD-ED, Portugal

INCLUD-ED, Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education (2006-2011) ist ein Projekt, das von der CREA (Community of Research on Excellence for All) entwickelt wurde und vom Structural Reform Support Service der Europäischen Kommission finanziert wird. Die nationale Zusammenarbeit leitet sich aus diesem Projekt ab und basiert auf wissenschaftlichen Theorien und der Begleitung von Experten der Universität Barcelona, um Kinder in Schulen zu erreichen.

Das Netzwerk der Schulgruppierungen, die am Pilotprojekt „Lerngemeinschaften“ in Portugal beteiligt sind, umfasst bereits elf organische Einheiten.

Das Projekt INCLUD-ED (Learning Communities) zielt darauf ab, Schulen und ihre Gemeinden durch die Umsetzung erfolgreicher Bildungsaktivitäten (Ações Educativas de Sucesso - AES) zu verwandeln, was die Interaktion und Beteiligung der Gemeinden fördern, um soziale Ungleichheiten zu überwinden.

Ein Teil des Erfolgs für das Netzwerk liegt darin, dass das Projekt technische Unterstützung von CREA (Community of Research on Excellence for All) genießt, die im November 2019 mit der Ausbildung einer Gruppe von 40 Trainern und Trainerinnen und der Begleitung und Schulung der Teams, die für die Umsetzung des Projekts in jeder der beteiligten Bildungsgemeinschaften verantwortlich sind, begann.

Das Programm beinhaltet die Bildung interaktiver Gruppen im Klassenzimmer und die Erforschung der unterschiedlichen Lernfähigkeiten der Schulkinder, um gegenseitige Hilfe zu fördern. Das Programm zeigt, dass Schulkinder aus benachteiligten Gruppen, aus bildungsfernen Familien sowie Kinder von Einwanderern oder deren Muttersprache nicht Portugiesisch ist, ebenfalls gute akademische Leistungen erbringen können, wenn die Familie stärker in die Schule eingebunden ist.

Die von INCLUD-ED erzielten Ergebnisse wurden in den Richtlinien des Europäischen Parlaments als ein Weg zur Überwindung von Schulabbruch und Ungleichheit in der Bildung zitiert, mit der Empfehlung, erfolgreiche Bildungsmaßnahmen anzuwenden und Schulen zu Lerngemeinschaften zu machen.

INCLUD-ED wurde vor zwei Jahren zunächst in zehn Schulclustern des Landes erprobt und führte zu Verbesserungen der Bildungsergebnisse und einer Verringerung der Abbrecher- und Versagerquoten. Im Schuljahr 2019/2020 wurde es auf weitere fünfzig Priority Intervention Educational Area-Cluster ausgeweitet, in denen die meisten Schulkinder aus einkommensschwachen und schlecht ausgebildeten Familien stammen, in denen es für die Schulen schwieriger ist, die Quote der Schulabbrechenden und die Aufrechterhaltung von Ungleichheiten zu bekämpfen.

Der Transfer und die Weitergabe von Wissen unterscheiden sich von denen in traditionellen Netzwerken, da die Gemeindemitglieder an Entscheidungsprozessen teilnehmen, indem sie aktive Beauftragte in Entscheidungsgremien werden. Auf diese Weise beteiligen sich die Familien- und Gemeindemitglieder an der Bewertung der Programme und des Lehrplans der Schule. Außerdem nehmen die Familien- und Gemeindemitglieder an den Lernaktivitäten der Schulkinder teil, sowohl während der normalen Schulzeit als auch außerhalb der Schule. Die Mitglieder nehmen an den Lernprozessen der Lernenden teil, indem sie helfen, die schulischen Fortschritte der Kinder zu beurteilen. Familien- und Gemeindemitglieder nehmen auch an Bildungsprogrammen teil, die ihren Bedürfnissen entsprechen.

Als größter Nutzen hat sich die Organisation innerhalb des Netzwerks von:

- FAMILIEN- UND GEMEINSCHAFTSBILDUNG (Bildungsbeteiligung der Gemeinschaft an ihrem eigenen Lernen).
- LITERARISCHE DIALOGISCHE BEDINGUNGEN (Gemeinschaftliche Bildungsbeteiligung am eigenen Lernen).
- INTERAKTIVE GRUPPEN UND LERNBIBLIOTHEK (Beteiligung der Familie und der Gemeinschaft im Klassenzimmer und anderen Lernräumen).
- FAMILIENVERSAMMLUNG UND GEMISCHTE AUSSCHÜSSE (gemeinschaftliche Entscheidungsfindung): Gemischte Ausschüsse und Versammlungen sind Entscheidungsorgane, die sich aus Personen aus allen Gruppen der Gemeinschaft zusammensetzen: Familien, Lehrkräfte, Schulkinder und andere Vertreter der Gemeinschaft.

Das Programm zeigt, dass auch Schüler aus benachteiligten Gruppen, aus bildungsfernen Familien sowie Kinder von Einwanderern oder deren Muttersprache nicht Portugiesisch ist, gute akademische Leistungen erbringen können, wenn die Familie stärker in die Schule eingebunden ist.

Schlussfolgerungen zur Organisationsstruktur des INCLUD-ED-Programms für ein gutes und effizientes Umfeld für kollaborative Professionalität:

INCLUD-ED hat erfolgreiche Maßnahmen identifiziert, die dazu beitragen, Schulversagen durch heterogene Gruppenzusammensetzung mit der Umverteilung vorhandener Personalressourcen und durch die Verlängerung der Lernzeit zu überwinden, sowie bestimmte Arten von Familien- und Gemeindeerziehung einzubeziehen.

Diese erfolgreichen Aktionen haben jene Diskurse widerlegt, die dazu neigen, Schüler oder ihr Umfeld für schulisches Versagen verantwortlich zu machen, insbesondere Schüler mit Minderheiten- oder Migrationshintergrund. Im Gegenteil, es hat sich gezeigt, dass sich die Bildungsergebnisse verbessern, wenn diese Maßnahmen in Schulen mit überwiegendem Migrations- und Minderheitenhintergrund in benachteiligten Gebieten durchgeführt werden.

Es ist also nicht entscheidend, wie sich die Schülerschaft zusammensetzt, sondern welche Art von Bildungsmaßnahmen durchgeführt wird. Erfolgreiche Formen der Beteiligung von Familien und Gemeindemitgliedern werden zu einer bedeutenden potenziellen Ressource für die Verbesserung der schulischen und sozialen Inklusion.

Es wurden fünf Arten der Beteiligung identifiziert: informativ, beratend, evaluativ (d.h. Zentrum und Studenten), entscheidend (bei der Entscheidungsfindung einschließlich akademischer Aspekte) und erzieherisch. Es wurde festgestellt, dass die letzten drei den Bildungserfolg begünstigen.

Die Daten haben die Bedeutung erfolgreicher Programme der Familienbildung verdeutlicht.

Die "Dialogischen Literaturtreffen" sind das beste Beispiel für diese erfolgreiche Familienbildung. Die Daten zeigen, dass dieses Familienbildungsprogramm die Motivation der Lernenden stark begünstigt.

Der Begriff "Gemeinschaft" steht für Zugehörigkeit, gegenseitiges Interesse und Austausch.

Eine der großen Herausforderungen bei der Schaffung von "Lerngemeinschaften" ist es, eine Umgebung zu schaffen, die Interaktion, Zusammenarbeit und notwendigerweise den Aufbau von menschlichen Beziehungen erleichtert. Es sind diese Beziehungen, die die soziokulturelle Dynamik schaffen, die eine kollegialere Umgebung für Zusammenarbeit und Austausch fördert. Die Implementierung dieser Gemeinschaften muss Veränderung und Innovation zulassen.

In den Lerngemeinschaften haben die Lehrkräfte somit die Möglichkeit, zu Lernenden ihres eigenen Unterrichts zu werden und sich selbst als reflektierende Fachleute anzunehmen, die in der Lage sind, fundierte Meinungen über ihre Praxis zu äußern. Dies hilft ihnen auch, selbstregulatorische Fähigkeiten zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen, die Evidenz ihrer Unterrichtsergebnisse zu interpretieren. Die Analyse der Ergebnisse oder Erfolgsfaktoren ihres eigenen Unterrichts und auch die Identifizierung der notwendigen Veränderungen, um die Leistungen der Schulkinder zu maximieren, sind professionelle Fähigkeiten, die, wie bereits angesprochen, von der Forschung bei effektiven Lehrkräften identifiziert werden.

Lerngemeinschaften ist ein Projekt, das auf einer Reihe von erfolgreichen pädagogischen Praktiken basiert, die auf eine soziale und pädagogische Transformation abzielen. Dieses Bildungsmodell steht im Einklang mit wissenschaftlichen Theorien auf internationaler Ebene, die zwei Schlüsselfaktoren für das Lernen in der heutigen Gesellschaft hervorheben: Interaktionen und Gemeinschaftsbeteiligung.

Beispiel für die Ausbildung der Schulleitung, Schweden

Im Rahmen der nationalen Schulleitungsausbildung in Schweden sollte Supervision angeboten werden, um die eigene Praxis der Teilnehmenden in den Mittelpunkt zu stellen und zur Unternehmensentwicklung beizutragen (Skolverket - "The National Agency for Education" 2015). An der Universität Göteborg, abgekürzt GU, ist die professionelle Supervision ein kontinuierlicher Teil der dreijährigen Ausbildung für Schulleiter und Schulleiterinnen.

Die Fachperson, die die Schulungsgruppe für angehendes Schulleitungspersonal leitet, ist bei der Hochschule angestellt. Es kann sich dabei um Personen handeln, die selbst früher in der Schulleitung tätig waren oder wissenschaftlich auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaft und Pädagogik tätig sind.

Diese professionellen Tutoren und Tutorinnen leiten die Arbeit. Es werden Schulkindergesprächsgruppen gebildet, die jeweils aus sechs bis neun Schulleitern und Schulleiterinnen bestehen. Die Mitglieder der Gesprächsgruppe arbeiten eng zusammen. Sie werden von Tutoriums begleitenden fachlich angeleitet, haben Literaturstudium, Dialoge und Workshops. Die Gesprächsgruppen werden jedes Jahr gewechselt, d.h. die Schulleiter und Schulleiterinnen sind während ihrer Ausbildung Teil von drei verschiedenen Gesprächsgruppen. Die Fachperson begleitet eine Gruppe ein Jahr lang.

Im Gesprächsmodell gibt es eine klare Struktur, von der man nicht abweicht.

Es gibt eine abgestimmte Technik, Fragen auf verschiedene Arten zu stellen. So wird klar, welche Form des Gesprächs und des Dialogs zu wählen ist. Das muss jeder lernen. Die Grundlage dafür ist, dass der/die Problembetroffene selbst die Antworten auf seine/ihre Probleme hat. Die Gesprächsstruktur ist so aufgebaut, dass man mit dem Gefühl geht, dass man nicht in einer verschlossenen Position ist. Man erhält eine konkrete Liste von Dingen, die man in der eigenen Schule ausprobieren kann.

Jede Sitzung beginnt mit einer Nachbereitung der Probleme, die in der vorherigen Sitzung behandelt wurden, und was bisher getan wurde, um das Problem anzugehen und eine Lösung zu finden. Das kontinuierliche Feedback und die fortlaufende Arbeit von einem Treffen zum nächsten schafft ein Gefühl der Motivation. Man weiß, dass man sich wieder treffen wird und dass die geleistete Arbeit weiterverfolgt wird. Die Struktur ermöglicht es den Teilnehmenden in der Gruppe zu sehen, dass sie gemeinsam dazu beigetragen haben, jedes Mitglied der Gruppe voranzubringen.

Die Organisation der Arbeit unterscheidet sich in folgenden Punkten von traditionellen Netzwerken:

- Es gibt eine moderierende Person, die für das Gespräch zwischen den Teilnehmenden der Gruppe verantwortlich ist.
- Es gibt eine Struktur, wie man spricht und Fragen stellt. Alle Teilnehmenden gehen in die Gruppengespräche mit dem Ansatz, dass die anderen Teilnehmenden in der Gruppe nicht die richtigen Antworten auf ein besprochenes Problem haben, sondern, dass der/die Problembetroffene, auch eine Idee und eine Lösung dafür finden kann.
- Die Methoden der Universität Göteborg für die kollegiale Arbeit haben einen konstruktiven und zukunftsorientierten Ansatz.

In gewöhnlichen kollegialen Gesprächen wird oft eine Kultur geschaffen, die einschränkend sein kann, es wird leicht, in die Opfermentalität zu verfallen oder sich auf das Negative zu konzentrieren. Das Modell der professionellen Beratung durchbricht dieses Muster und schafft eine andere, konstruktivere, vorausschauende Kultur mit einem positiven Ansatz.

Das Prozessarbeitsmodell, das im Schulleitungsprogramm an der GU - Universität Göteborg - verwendet wird, basiert auf Peer Group Mentoring; ein Modell, das aus neun Schritten besteht und von Lauvås, Hofgaard, Lycke und Handal (1997) entwickelt wurde.

Das Peer Group Mentoring im nationalen Schulleitungsausbildungsprogramm hat seinen Ausgangspunkt in der praktischen Berufstheorie. Es zielt darauf ab, eine Unternehmensentwicklung im

pädagogischen Kontext zu erreichen, indem es die Schulleitung als Führungskräfte, aber auch als Teammitglieder und Lernende in den Mittelpunkt stellt. Die Fähigkeit zur kritischen Reflexion der eigenen Position und Werte im pädagogischen Kontext kann sonst schwierig sein.

Die Rolle des professionellen Supervisors oder der professionellen Supervisorin besteht in erster Linie darin, eine moderierende Person für das Peer-Group-Mentoring zu sein. Das heißt, der Supervisor oder die Supervisorin leitet das Gespräch und behält die Richtung bei, trägt mit vertiefenden Fragen bei und wirkt auf ein offenes, reflektierendes und herausforderndes Klima zum Nutzen der Teilnehmenden hin.

Der Zweck des Peer-Group-Mentorings ist es, das Verständnis für ein bestimmtes Problem und dessen Bewältigung zu erweitern. Das Modell bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre eigenen Gedanken zu einem bestimmten Problem auszuarbeiten, um ein besseres Verständnis zu erlangen und neue, verbesserte Wege zur Lösung des Problems zu finden. Bei der Schulleiterfortbildung liegt der Fokus auf dem Aufspüren von hemmenden Faktoren, d.h. Faktoren, die die berufliche Entwicklung der Teilnehmenden einschränken oder behindern.

Die folgenden neun Schritte sind in dem Modell enthalten:

Schritte	Erläuterung	Wichtige Punkte, die zu berücksichtigen sind
Schritt 1: Einführung	Jeder Schulleiter oder jede Schulleiterin denkt an ein Problem, bei dem er oder sie Hilfe benötigt (ca. 5 Minuten).	Stille Reflexion
Schritt 2: Problemdarstellung	Beschreibung des Problems. Alle präsentieren ein konkretes Problem, das auf den schulischen Aktivitäten basiert.	Die moderierende Person macht sich Notizen, um die Themen für alle sichtbar zu machen.
Schritt 3: Problemauswahl	Schnelle Runde, in der alle sagen, mit welchem Problem sie arbeiten möchte. Die Gruppe wählt eines der beschriebenen Probleme aus. Ähnliche Probleme werden getrennt gehalten.	Erinnern Sie sich gegenseitig an das Berufsgeheimnis.

Schritt 4: Problemerkklärung	Der oder die Problembetroffene liefert eine detailliertere Beschreibung des ausgewählten Problems.	Keine Fragen in diesem Schritt. Die Teilnehmenden machen ihre eigenen Notizen.
Schritt 5: Klären Sie das Problem und die Situation	Die Teilnehmenden stellen dem oder der Problembetroffenen abwechselnd Fragen, um ihr Verständnis zu verbessern. Hören Sie sich die Fragen anderer Leute und die darauffolgenden Antworten genau an. Alle halten seine Interpretation des Problems schriftlich fest. Alle lesen die eigenen Interpretationen / Wahrnehmungen laut der Gruppe vor. Der oder die Problembetroffenen erhält die Möglichkeit, kurz über das Gesagte zu reflektieren.	Immer nur eine Frage. Geben Sie keine guten Ratschläge.
Schritt 6: Der Vorschlag des oder der Problembetroffenen zu möglichen Führungsmaßnahmen	Der oder die Problembetroffene gibt einen Überblick über mögliche Lösungsansätze und Aktionen.	Die moderierende Person macht sich Notizen zu diesen Aktionen, um sie für alle sichtbar zu machen. Der oder die Problembetroffene genehmigt den Wortlaut.
Schritt 7: Der Vorschlag der Gruppe für Führungsmaßnahmen	Alle Teilnehmenden schlagen oder der Problembetroffene eine Führungsmaßnahme vor. Bitte machen Sie mehrere Runden.	Kommentieren Sie die Vorschläge der anderen nicht. Die moderierende Person schreibt die Vorschläge auf und der Wortlaut wird von der Person, die den Vorschlag eingereicht hat, genehmigt.
Schritt 8: Konkretisierung von Führungshandeln	Der oder die Problembetroffene wählt die vorgeschlagenen Führungsaktionen aus, die er oder sie eventuell ausprobieren möchte.	Bei Bedarf erhält er oder sie Hilfe von der moderierenden Person, um die zu testenden spezifischen Führungshandlungen bis zur nächsten Supervisionsgelegenheit zu konkretisieren. Um die Problem

		<p>betroffene Person dabei zu unterstützen, vom Wort zur Tat zu kommen, kann die interviewende Person zum Beispiel eine der folgenden Fragen verwenden:</p> <p>Welche möglichen Führungsmaßnahmen sehen Sie? Was möchten Sie bis zu unserem nächsten Treffen ausprobieren?</p>
Schritt 9: Fazit	Die Übungsrunde ist beendet und kann auf Wunsch ausgewertet werden.	

Ziel der Supervision ist es, für die Schulleiter und Schulleiterinnen die Möglichkeit zu schaffen, konkretes Führungshandeln in ihrer beruflichen Praxis zu reflektieren. Dies wird auch von den Schulleitern und Schulleiterinnen als der größte Vorteil angeführt. Wichtig ist, dass die professionelle Begleitung und das Peer-Group-Mentoring auf die eigenen Fragestellungen fokussieren. Wesentlich ist auch, wie das Betreuungsperson als moderierenden Personen des Gesprächs agieren, indem sie Fragen stellen und leiten. Als hilfreich empfinden die Teilnehmenden die verschiedenen Tools, die der Supervisor oder die Supervisorin zur Verfügung stellt. Tools wie Fragevorlagen und eine Matrix, um bestmöglich an den Peer-Group-Mentoring-Gesprächen teilnehmen zu können.

Die Schulleitung unterstreichen die verschiedenen Schritte des Modells und die Gesprächsform als wichtig für die Entwicklung der Gruppe. Sie trägt dazu bei, dass die Gruppe ein Team bildet und näher zusammenrückt. Die Form fördert auch, dass jeder Teilnehmenden zu Wort kommt und so verhindert wird, dass immer nur einige wenige Stimmen zu hören sind.

Zu mehreren Schulen wurde das Gesprächsmodell an den eigenen Arbeitsplatz zurückgebracht. Das Modell hat sich bei der Bearbeitung von Schulkinderangelegenheiten als erfolgreich erwiesen, da mehr Menschen aktiv beteiligt und motiviert sind.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs ziehen - Organisationsstruktur, notwendige Bedingungen für die Schaffung einer guten und effizienten Umgebung für den Austausch und die Zusammenarbeit sowie kollaborative Professionalität.

Es ist wichtig, Zeit zu investieren, um das Modell bei neuen Gruppenmitgliedern einzuführen und zu betonen, dass es am Anfang schwierig sein kann, das Lernpotenzial zu sehen, sowohl weil man das Modell nicht "kennt" als auch weil man sich in der Gruppe nicht kennt. Die Fachperson, die die Schulungsgruppe für angehendes Schulleitungspersonal leitet, muss sowohl für sich als moderierende Person als auch für die Form Legitimität schaffen. Da die Teilnehmenden jedes Jahr die Gruppe und die Fachperson wechseln, kommt es zu neuen Konstellationen. Diese Variation ist ausschließlich positiv, da sie die Prinzipien des Peer-Group-Mentoring fördert und in neuen Konstellationen zu einer Quelle des gemeinsamen Lernens und der Entwicklung wird.

Fazit Nationale Ebene

Aus allen Partnerländern wurden Best-Practice-Beispiele für die Vernetzung von Lehrkräften und Interessengruppen auf nationaler Ebene gesammelt. Ziel der Beispielsammlung ist es, Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Kooperationsstrukturen zu identifizieren. Ziel ist es, Formen der Zusammenarbeit informeller und formeller Art zu identifizieren und Schlussfolgerungen zu ziehen, warum das Prinzip der Zusammenarbeit für die beteiligten Akteure im nationalen Kontext von zentraler Bedeutung und Nutzen ist.

Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass es einige gemeinsame Merkmale gibt, die über nationale Grenzen hinweg und im Beispiel Steiermark/Štajerska auch zwischen zwei Ländern auftreten. In Anlehnung an Hargreaves & O'Connor (2018) kristallisieren sich folgende Prinzipien als Erfolgsfaktoren heraus: *gemeinsame Ziele*⁶, *kooperative Arbeit*⁷, *Zusammenarbeit mit Studierenden*⁸ und *Aufbau kollektiver Kapazitäten*⁹ durch *gemeinsame Untersuchungen*¹⁰.

Die Organisationsstruktur ist wichtig für ein gutes und effizientes Lernumfeld, sei es für kollaborative Professionalität und/oder, wie das portugiesische Beispiel zeigt, für eine breitere Perspektive einer Lerngemeinschaft.

⁶ Kooperative Professionalität bedeutet, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, zu formulieren und zu fördern, das über Testergebnisse oder sogar akademische Leistungen an sich hinausgeht.

⁷ Die kooperative Arbeit besteht darin, als Lehrkräfte im Team zu unterrichten, gemeinsam zu planen, gemeinsame Aktionsforschung zu betreiben, strukturiertes Feedback zu geben, Peer-Reviews durchzuführen, Schülerleistungen zu bewerten und so weiter.

⁸ Bei den tiefgreifendsten Formen der kollaborativen Professionalität sind die Lernenden aktiv daran beteiligt, gemeinsam mit den Lehrkräften Veränderungen zu bewirken. Die Stimme des Jugendlichen wird gehört.

⁹ Die kollektive Fähigkeit ist die Überzeugung, dass wir mit gemeinsamen Anstrengungen für unsere Lernenden etwas bewirken können, egal unter welchen Umständen.

¹⁰ Der Prozess beinhaltet, dass zunächst Probleme in der Praxis identifiziert und dann systematisch untersucht werden, um positive Veränderungen vorzunehmen.

Die Wertschätzung der Mitglieder eines solchen Netzwerks ist ebenfalls die Grundlage für den Erfolg. Es ist ein gegenseitiges Verständnis des Bildungssystems oder eines vergleichbaren Systems erforderlich. Dies geht einher mit einer Offenheit und der Fähigkeit, die Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, da es für die Mitglieder der Lerngemeinschaft zu Beginn des Prozesses schwierig sein kann, das Lernpotenzial zu erkennen, da das Modell und die Gruppenkonstellation für Sie neu sind. Sie brauchen Geduld und müssen Zeit einplanen, wenn Sie ein neues System, Modell oder eine neue Lernmethode bei Gruppenmitgliedern einführen, die zuvor nicht an ähnlichen Aktivitäten oder Lerngemeinschaften beteiligt waren. Flexibilität, Spontaneität, Kreativität und ein weiter Horizont sind weitere Eigenschaften, die sich als Erfolgsfaktoren für die Entwicklung solcher Netzwerke erwiesen haben. Jeder kann Mitglied einer Lerngemeinschaft sein. Auch Lehrkräfte können Lernende sein. Lernen findet auch auf einer Metaebene statt.

REGIONALE EBENE

Das Beispiel JEBK-Netzwerk ¹¹, Österreich

Das JEBK-Netzwerk ist ein informelles Netzwerk, das aus Jugend-, Kultur- und Bildungsorganisationen besteht, die alle in der Steiermark, einem der neun Bundesländer Österreichs, angesiedelt sind. Das Netzwerk ist in keiner Weise formell verankert, was jedoch seine Machbarkeit und anerkannte Rolle in der Steiermark nicht beeinträchtigt. Das Netzwerk wurde im Jahr 2014 gegründet und hat sich seitdem durch gemeinsame Veranstaltungen und Projekte weiterentwickelt. Der Vorteil des Netzwerks ist seine Flexibilität, da es an keine Rechtsform gebunden ist.

Es gibt eine Vielzahl von Interessengruppen. Das Netzwerk umfasst die folgenden Organisationen:

- Europe Direct Styria,
- LOGO EU.INFO,
- Panthersie für Europa,
- Europazentrum Europahaus Graz,
- Beteiligung.st,
- Junge Europäische Föderalisten und Europäische Bewerbung,
- Sapere Aude,
- Akademisches Forum für Außenpolitik - Hochschulliga für die Vereinten Nationen und die
- steirische Landesschülervertretung.

Der Arbeitsbereich variiert: insgesamt umfasst er Bildung, Jugend und Kunst. Alle beteiligten Organisationen sind pro-europäisch und unterstützen die Entwicklung der Europäischen Union.

Diese Art von Netzwerk hat sich als erfolgreich erwiesen, da es eine ganz eigene Art der Strukturierung seiner Zusammenarbeit hat. Der Beitritt zum Netzwerk ist freiwillig und es gibt keine festgelegte Anzahl von Veranstaltungen, die erreicht werden müssen. Stattdessen ist die intrinsische Motivation der Mitglieder der Organisationen die Schlüsselzutat zum Erfolg. Ganz nach dem Motto "Alles ist möglich, nichts ist nötig", liegt es an den Mitgliedern, die Dinge voranzubringen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die starken Beziehungen zwischen den Mitgliedern dieses Netzwerks eine wichtige Komponente sind.

¹¹ Weitere Informationen über das JEBK-Netzwerk und die Kooperationsergebnisse und Veranstaltungen finden Sie unter: <https://www.bildung-stmk.gv.at/unterricht/europaservice/netzwerke.html>

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die positive Einstellung und der Ansatz, Informationen und Material zu teilen; im Vertrauen darauf, dass die Empfänger es sinnvoll nutzen, ohne Ideen zu kopieren. Außerdem sind die Organisationen immer auf der Suche nach Synergien, um den Wert für alle beteiligten Mitgliedsorganisationen zu erhöhen.

Die nicht so formale Anordnung des Netzwerks und die Tatsache, dass die Kooperationsaktivitäten auf der Motivation und Initiative der Teilnehmenden beruhen, sind sicherlich ungewöhnlich, aber ein Schlüssel zum Erfolg. Andere, traditionellere Netzwerke können mit der Zeit steif werden, und Innovationen sind auf Dauer nicht so selbstverständlich. Die fließende Form des JEBK-Netzwerks ermöglicht es den Organisationen, gemeinsame Nenner zu finden und Veranstaltungen und Projekte im Einklang mit den Interessen der anderen zu gestalten. Eine gemeinsame Wertebasis unter allen beteiligten Organisationen ist die positive Einstellung zur Europäischen Union und ihren Programmen und Politiken.

Der Prozess des Austauschs oder der Weitergabe von Wissen und/oder Fähigkeiten unterscheidet sich von dem in anderen "traditionellen" Netzwerken, da der Austausch von Informationen und Wissen scheinbar unorganisiert ist und auf viele verschiedene Arten sowohl virtuell als auch persönlich stattfindet. Zu den Kooperationsbereichen des Netzwerks gehören verschiedene Social-Media-Gruppen und -Plattformen, persönliche Treffen, E-Mails und Newsletter-Abonnements der JEBK-Organisationen. Selten organisiert sich das gesamte Netzwerk zu einem Treffen. Die häufigste Form der Vernetzung ist, dass sich Untergruppen zu Gesprächen treffen.

Dennoch ist der Informationsfluss konstant. Die wichtigste Zutat für eine erfolgreiche Kommunikation basiert darauf, dass Informationen großzügig geteilt werden: mit großem Herzen und ohne Neid. Neue Informationen aus anderen Netzwerken kommen mit Leichtigkeit an, werden integriert und generieren neues Lernen und neue Kooperationen, Veranstaltungen, Projekte, etc.

Neben der regelmäßigen Kommunikation und dem Austausch ist der größte Nutzen bei dieser Art von Netzwerken vor allem die starke gegenseitige Unterstützung der beteiligten Organisationen. Es ist dieses gemeinsame Interesse und die Unterstützung, die das Netzwerk zum Blühen bringen. Die Gemeinschaft entwickelt sich weiter und ist beständig; auch wenn sie nicht ständig in Kontakt sind, können sich die Netzwerkpartner aufeinander verlassen.

Einer der Gründe und Bedingungen für einen solchen Erfolg ist, dass die am Netzwerk beteiligten Personen starke Persönlichkeiten und Führungspersönlichkeiten in ihren Gemeinden sind.

Schlussfolgerungen zur Organisationsstruktur des JEBK-Netzwerks für ein gutes und effizientes Umfeld für kollaborative Professionalität: Das Fazit, das sich aus der Beobachtung dieses Netzwerks ziehen lässt, ist, dass eine flexiblere und weniger bürokratische Art der Organisation möglich ist und auch zu großartigen Ergebnissen führen kann. Unnötig zu erwähnen, dass viel Vertrauen und starke Beziehungen zwischen den Mitgliedern dieses Netzwerk aufrechterhalten. Ständige Innovation ist möglich, da die anpassbare Form der Netzwerke Raum für Kreativität und neue Ansätze lässt. Gerade während der Covid-19-Pandemie ist dieses Netzwerk nicht zurückgefallen, sondern hat es bisher geschafft, seine Kooperationen fortzusetzen und wurde in seiner Kreativität bestärkt, indem es sinnvolle Online-Events etablierte.

Das Urania Graz – Bildung bewegt Beispiel, Österreich

Der Geschäftsführer des Vereins ist Direktor Dr. Wolfgang Moser. Im Vorstand des Vereins wirken Persönlichkeiten aus Politik, Wissenschaft und Kultur mit.

Die Urania (Steiermark) versteht sich als Zentrum für Weiterbildung mit engem Kontakt zu steirischen Universitäten und Museen sowie zu wichtigen kulturellen Einrichtungen. Als überparteilicher und gemeinnütziger Verein ist sie Mitglied im Verband der österreichischen Volkshochschulen und im Bildungsnetzwerk Steiermark. Darüber hinaus will die Urania eine Plattform bieten, auf der die neuesten Ergebnisse wissenschaftlicher, kultureller und künstlerischer Aktivitäten einer breiten Öffentlichkeit präsentiert werden und zur Diskussion anregen sollen.

Die Idee der Urania wurde in Berlin als Folge der Aufklärung geboren. Schon Alexander von Humboldt (1769-1859) war überzeugt, dass wissenschaftliche Erkenntnisse den Menschen rationaler machen und ihn rationaler handeln lassen. Als Folge wurde die Urania nach der Muse Astronomie benannt und es wurden mehrere Urania-Sternwarten gegründet (z.B. Wien, Zürich). Viele der Dutzenden Urania im gesamten deutschsprachigen Raum und darüber hinaus, die zwischen 1890 und 1925 gegründet wurden, existieren nicht mehr, weil sie im Nationalsozialismus aufgelöst und nach dem Krieg nicht wieder gegründet wurden.

Die Urania in Graz konnte sich ab 1947 wieder etablieren. Wichtige kultur- und bildungspolitische Innovationen der Nachkriegsjahre in der Steiermark, wie z. B. die Jugendkonzerte (später Jeunesse), das Forum Stadtpark, die Trigon-Ausstellungen, die Grazer Erklärung zur Erwachsenenbildung oder die

Hammer-Purgstall-Renaissance, gehen auf Initiativen zurück, an denen die Urania maßgeblich beteiligt war.

Die Urania hat es sich zur Aufgabe gemacht, Weiterbildung im Sinne des kritischen Humanismus in enger Verbindung mit den Universitäten und der kulturellen Bildung in Graz und der Steiermark in allgemeiner und umfassender Form zu verbreiten, mit dem Ziel, die menschliche Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit und Einheit zu formen.

Im Gegensatz zu anderen Erwachsenenbildungseinrichtungen (z.B. traditionellen Erwachsenenbildungszentren) basiert die Urania auf einer Vereinsstruktur mit mehr als 7.000 Mitgliedern. Viele von ihnen unterstützen die Urania seit Jahrzehnten durch ihre finanziellen Beiträge und Aktivitäten.

Durch ihre engen Kontakte zu steirischen Universitäten und Forschungseinrichtungen werden sie ständig und frühzeitig mit neuen Erkenntnissen, Themen und Denkweisen konfrontiert, die sie direkt in ihr Bildungsangebot (d.h. auch in neue Lehrmethoden) einfließen lassen.

Um ein möglichst breites Spektrum an Kursen anzubieten, die frei zugänglich sind, bieten sie neben den traditionellen allgemeinbildenden und beruflichen Qualifikationen auch sinnvolle Freizeitgestaltung, Basisqualifikationen sowie Kultur- und Medienkompetenz an. Darüber hinaus wollen sie ein Forum für Dialog, Verständnis und Meinungsvielfalt sein und einen festen Platz im kulturellen Leben der Stadt Graz und der Steiermark einnehmen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs über die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen ziehen, um ein gutes und effizientes Umfeld für den Austausch und die Zusammenarbeit und kollaborative Professionalität zu schaffen?

Ein ständiger Austausch wird durch einen engen Kontakt zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen und darüber hinaus durch die Bereitstellung eines Dialogforums ermöglicht.

Die zugrundeliegende Organisationsstruktur ist ein breit aufgestellter Vorstand mit Personen aus steirischen Hochschulen und Kulturleben, der die Geschäftsführung unterstützt. Die Professionalität wird durch das Qualitätsmanagementsystem LQW gewährleistet.

Das MUSIS - Steirischer Museumsverband - Beispiel, Österreich

Mag.a Evelyn Kaindl-Ranzinger ist die Geschäftsführerin von MUSIS. Als Verein hat MUSIS darüber hinaus einen ganzen Vorstand hinter der Geschäftsführerin, dem Personen aus verschiedenen Museen angehören.

Als Vorstand der Interessenvertretung führen sie die steirischen Museen und Sammlungen an internationale Museumsstandards heran, fördern die Vernetzung untereinander und mit der Öffentlichkeit und Kooperationspartnern aus Medien, Politik und Bildung. Sie schaffen und sichern Arbeitsplätze im kulturellen Umfeld und bieten bedarfsgerechte, qualitativ hochwertige und bezahlbare Dienstleistungen für den Museums- und Kulturbereich.

Als Kompetenzzentrum für Beratung, Bildung und Vernetzung bieten sie konkrete Dienstleistungen an: Fachberatung und Prozessbegleitung in Museen, fachliche Aus- und Weiterbildung, Projekte zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Vermittlung von Fachkräften, Marketingkampagnen, Networking, internationale Projekte, Publikationen, Diskussionsplattformen, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit.

Zu den Partnern gehören auch verwandte Bildungs- und Kultureinrichtungen (Bibliotheken, Archive, Kunstvereine, regionale Schulämter usw.)

Konkretes Netzwerk von Partnern/Kunden:

- Management und Mitarbeitende von Museen und Sammlungen
- Ehrenamtliche und Vollzeitbeschäftigte im Kulturbereich
- der öffentlichen Sektor (Bund/Länder/Gemeinden) und das AMS/St:WUK
- regionale, nationale und internationale Museumsvertretungen
- Partner aus den Bereichen Kultur, Tourismus, Bildung
- Einzelpersonen und Schulkinder mit Interesse an Kultur und Bildung
- verwandte Bildungs- und Kultureinrichtungen (Bibliotheken, Archive, Kunstvereine, Mitglieder des Landesschulrats usw.)

In ihrer Branche sind sie das einzige Netzwerk, das ausschließlich aus der Gesellschaft hervorgegangen ist und völlig unabhängig bleibt. Sie sind das einzige sektorale Netzwerk, das international und auf EU-Ebene stark aktiv ist, und sie ermöglichen österreichischen Partnern, die dazu nicht in der Lage sind

(oder nicht die Ressourcen haben), sich projektbezogen einzubinden. Durch die außerordentlich breite Vernetzung und den starken Fokus auf Bildung, Qualitätsentwicklung und Management auf Basis von europäischem Benchmarking basiert der Wissenstransfer nicht nur auf Workshops, Kursen und Veranstaltungen, sondern vor allem auf der Vernetzung zwischen den verschiedenen Einrichtungen.

MUSIS ist eine Gemeinschaft von Museen, die ein Netzwerk für Museen und Ausstellungen sowie für interessierte Besuchende bietet. Die Zusammenarbeit ist bestimmt von persönlichem Engagement und fachlicher Kompetenz, die sich an internationalen Museumsstandards orientiert. So sorgen sie für eine gute Vernetzung der Museen in der Steiermark und vermitteln das notwendige Wissen.

Welche Schlussfolgerungen können gezogen werden, wie die gemeinsame Nutzung gemäß der oben genannten Struktur und den notwendigen Bedingungen organisiert werden kann, um ein gutes und effizientes Umfeld für die gemeinsame Nutzung und Zusammenarbeit zu schaffen?

Die bewusste Unabhängigkeit und Sachorientierung des Netzwerks ermöglichen einerseits schnelles Handeln und eine sachorientierte Planung der Angebote und Projekte für das Netzwerk und die Zielgruppen. Andererseits reduziert sie die Möglichkeiten der Mitgestaltung der Strategien durch öffentliche und politische Stellen. Die ständige ökonomische Herausforderung des Netzwerks und aller Partner blockiert manchmal die Umsetzung von effektiven Projektkonzepten. Der Verein lebt in seiner gegebenen Struktur in einem ständigen Wechselspiel zwischen Dienstleistende, Ideengebende, Motivatoren und Motivatorinnen, Projektentwickelnde, Plattform und Lobby und arbeitet am partizipativen und demokratischen Bewusstsein seiner Mitglieder (Museen).

Es hängt immer von den einzelnen Beteiligten im Netzwerk ab, wie effizient und erfolgreich die Prozesse sind.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu Partnernetzwerken in anderen Bundesländern ist die vergleichsweise geringe Finanzierung durch die öffentliche Hand, bei dennoch breitem Leistungsspektrum und oft visionärer Projektplanung.

Die Holzweltbildung Beispiel- Österreich

Die Holzweltbildung ist Teil der Leitregion Holzwelt Murau mit dem Hauptvertreter DI Franz Rodlauer.

Holzweltbildung ist das Netzwerk aller relevanten Bildungseinrichtungen im Bezirk Murau. Innerhalb der Holzwelt Murau arbeitet die Holzweltbildung als Verein im Bildungsbereich mit Jugendlichen und Erwachsenen.

Holzweltbildung schafft gleiche Bildungschancen für alle Menschen in der Region und bietet attraktive Bildungsangebote für alle Altersgruppen, Geschlechter, Bildungsstufen und Interessen.

Die Bildungsplattform Holzweltbildung ist organisatorisch einzigartig, da neben reinen Bildungseinrichtungen, kulturelle Organisationen (z.B. Museen (Holzmuseum) und Kultureinrichtungen) auch soziale Projekte (z.B. gemeinnützige Vereine (Domenico)) am Netzwerk teilnehmen. Diese Vielfalt und Unterschiedlichkeit mit gegenseitiger Unterstützung ermöglicht einen klaren Blick auf die Bedürfnisse der Region sowie Offenheit gegenüber überregionalen Themen (z.B. digitale Bildungsplattformen).

Innerhalb des Netzwerks hat jede Altersgruppe ihre Stimme, was besonders von der Jugend (Landjugend, Staatliche Berufsschule) geschätzt wird.

Darüber hinaus ist die Stabilität der Plattform (über zwei Jahrzehnte gemeinsamer Arbeit und Kooperation über alle ideologischen Grenzen hinweg) sicherlich auch ein Merkmal ihrer Einzigartigkeit und ein Parameter des Erfolgs.

Anders als bei traditionellen Netzwerken kooperieren in diesem Dachverband alle Bildungseinrichtungen miteinander, anstatt zu konkurrieren. Sie arbeiten gemeinsam an denselben Themen/Problemen, um eine gute Basis für lebenslanges Lernen innerhalb der gesamten Region zu schaffen.

Innerhalb dieses Netzwerks treffen sich die Bildungseinrichtungen regelmäßig, um Informationen auszutauschen und an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Außerdem haben sie eine gemeinsame Bildungsplattform für die Öffentlichkeit eingerichtet.

Der größte Vorteil ist, dass alle Bildungseinrichtungen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten und maßgeschneiderte Bildungsangebote bereitstellen.

Welche Schlussfolgerungen können gezogen werden, wenn es um die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen für die Schaffung eines guten und effizienten Umfelds für den Austausch und die Zusammenarbeit geht, wie der Austausch gemäß dessen zu organisieren ist?

Eine gemeinsame Plattform für den Austausch bietet eine gute Basis für Kooperation und Zusammenarbeit. Breite Positionierung, die Institutionen in verschiedenen Bildungsbereichen und Menschen aller Altersgruppen in die Bildungsentwicklung einbezieht.

Zusätzliche - eher informelle - Kommentare zu dieser Plattform ihrer Mitglieder:

- „Die Holzweltbildung ist wie ein Mischwald mit verschiedenen Akteuren, die die Themen aus unterschiedlichen Richtungen betrachten.“ (Murauer Botschafter)
- „Abwechslungsreich und einzigartig bzw. in dieser Form kaum ein zweites Mal zu!“ finden (Katholisches Bildungswerk)
- „Hut ab vor dieser Runde und vor der Bodenständigkeit ihrer Akteure.“ (Wirtschaftskammer und WIFI)
- „Bildung und Kultur oder soziales Engagement sind wichtige Instrumente einer erfolgreichen Regionalentwicklung.“ (Vorsitzender der Holzweltbildung):

Das Lesezentrum Steiermark¹² Beispiel, Österreich

Das Lesezentrum Steiermark wird von der Geschäftsführerin Dr.in Michaela Haller und einem breiteren Vorstand geleitet. Sie arbeiten im Auftrag der Steiermärkischen Landesregierung, der Diözese, von Graz Seckau und der Bildungsdirektion Steiermark.

Es ist ein Institut für Bibliotheksentwicklung, Bibliotheksorganisation und Leseförderung für öffentliche Bibliotheken (z.B. in Gemeinden, Kirchengemeinden, Betrieben und Krankenhäusern) und die Schulbibliotheken der Steiermark. Das Institut berät steiermarkweit Bibliotheksteams in fachlichen Fragen. Sie organisieren Schulungen und Fortbildungen, führen Leseerziehungs-Workshops für Kinder und Jugendliche durch, betreiben eine mehrsprachige Ergänzungsbibliothek und eine Fachbibliothek für Leseerziehung, unterstützen Bibliothekare und Bibliothekarinnen bei der Einrichtung oder Reorganisation von Bibliotheken, beraten Behörden und in der Politik tätige Personen in Fragen des Bibliothekswesens und der Leseerziehung. Darüber hinaus sind sie steiermarkweit in der Elternbildung und in der Fortbildung von Lehrkräften tätig.

Zusätzlich plant das Institut auch verschiedene Projekte mit unterschiedlichen spezifischen Zielgruppen (Familien, Kinder, Jugendliche, Personen mit Migrationshintergrund, ...).

¹² Weitere Einzelheiten und die Namen der Kooperationspartner finden Sie unter <https://www.lesezentrum.at/index.php/ueber-uns/partner>.

Das Lesezentrum Steiermark ist Teil eines größeren nationalen Netzwerks zusammen mit den beiden zentralen Dachverbänden für das Bibliothekswesen in Österreich, dem Büchereiverband Österreichs und dem Österreichischen Bibliothekswerk. Dieses Netzwerk umfasst Fachstellen in anderen Bundesländern, mit der Bildungslandschaft in Österreich und im Bundesland (Ministerium, PH, Universität, Schulen), mit Behörden und mit verschiedenen Organisationen im Bundesland und in ganz Österreich zu den Themen Erwachsenenbildung, Museen und Bibliotheken.

Zusammenfassend tragen sie zur Planung und Entwicklung eines leistungsfähigen Bibliotheksnetzes der Steiermark bei. Sie sind sowohl national als auch regional stark verankert und arbeiten auf einer Metaebene in Forschung und Entwicklung (Themen Lesen und Bibliotheken) und auch praxisorientiert.

Sie unterscheiden sich von anderen Netzwerken dadurch, dass sie auf das Thema Bibliotheken und Bildung in diesem Bereich spezialisiert sind.

Der größte Nutzen ist die Bereitstellung von Wissen/Hilfe in Bezug auf Bibliotheksentwicklung, Organisation und Leseerziehung für alle Bibliotheken und auch Behörden und politischen Personen innerhalb des Landes Steiermark.

Wesentliche Details zum Netzwerk: Die Lesezentrum-Community ist vielschichtig, umfassend, arbeitet mit Austausch auf verschiedenen Ebenen und es gibt eine wichtige Verbindung zwischen Theorie und Praxis.

Welche Schlussfolgerungen können daraus gezogen werden, wie man den Austausch mit dieser Art von Organisationsstruktur organisieren kann?

Zunächst einmal erfordert eine komplexe Netzwerkstruktur gutes und stabiles, zuverlässiges Personal und finanzielle Unterstützung für den Aufbau, die Wartung und den Betrieb des Netzwerks.

Zweitens: Die Verbindung zwischen Theorie und Praxis muss ständig gelebt und neu belebt werden, was Ressourcen und Beständigkeit erfordert.

[Die MurauerInnen Beispiel - Österreich](#)

MurauerInnen startete als Projekt der Leader-Region Holzwelt Murau im Zuge des Aufrufs "Women.Live.Regions". Das Projekt wird von vier Frauen aus dem Bezirk Murau (Steiermark) betrieben: Gunilla Plank (Projektleiterin), Gundi Jungmeier, Uli Vonbank-Schedler und Tina Brunner.

Gemeinsam mit regionalen Kunst- und Kulturschaffenden, mit Vereinen und Interessierten setzten sie 2019-2020 verschiedene Veranstaltungen, Projekte und Workshops zu frauenrelevanten Themen um.

Die Beteiligten werden über Facebook vorgestellt, die Inhalte und Fragen der jeweiligen Workshops werden von den Frauen selbst erarbeitet.

Dieses Netzwerk ist einzigartig in dem Sinne, dass es zum einen nicht von selbst entstanden ist, sondern als Projekt für einen bestimmten Zeitraum geplant wurde.

Von Anfang an hatten sie einen Schwerpunkt in der Außendarstellung und ein gesteigertes "Sendungsbewusstsein". Drei der vier Frauen aus der Kerngruppe sind/waren beruflich in der Pressearbeit tätig und es ist ihnen ein Herzensanliegen, frauenspezifische Anliegen nach außen hin sichtbar und hörbar zu machen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Microtargeting, also die Erkenntnis, dass sich nicht ALLE Frauen mit einem Projekt identifizieren können, sondern dass ein Projekt möglichst viele verschiedene Bausteine für möglichst viele verschiedene Ansätze haben muss.

Bei dem Projekt geht es darum, den Frauen aus der Region eine Stimme zu geben, mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen aufzuräumen und dieses Thema in den Mittelpunkt zu stellen. Das bedeutet, dass eine bestimmte Gruppe themenspezifische Agenden diskutiert, um die Frauen, aber auch die anderen Ortsansässigen einer ganzen Region zu beeinflussen. Das bedeutet, dass die Fachdiskussionen über die Fachgruppe hinaus in eine breitere Masse getragen werden.

Das Projekt zeichnet sich vor allem durch die flachen Hierarchien und den partizipativen Charakter aus.

Die MurerInnen konzentrieren sich vor allem auf frauenrelevante Themen in der Region und initiieren die Vernetzung und aktive Beteiligung von Frauen an der regionalen Entwicklung. Gegenseitige Unterstützung, Wissenstransfer und Vernetzung sind angebracht.

Der Wissenstransfer findet im Rahmen verschiedener Veranstaltungen und im persönlichen Austausch beim Networking statt. Ein wesentlicher Bestandteil ist auch die gemeinsame Arbeit an Projekten. Zielgruppen sind Frauen aus der Region oder mit einem Bezug zur Region. Der Transfer von Fragen, Ergebnissen und Erkenntnissen erfolgt über soziale Medien und den Newsletter. Das Konzept des Community Learning ist ein moderner Ansatz, der gut angenommen wird.

Der größte Vorteil der MauerInnen ist, dass sie in der Region anerkannt sind. Der Grund für diesen Vorteil sind unkonventionelle Verhaltensweisen, Aussagen und Ereignisse, die dem traditionellen Rollenverständnis und Geschehen entgegenwirken...und damit für Aufsehen sorgen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs in Bezug auf die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen zur Schaffung eines guten und effizienten Umfelds für Austausch und Zusammenarbeit ziehen:

Es ist erforderlich

- ein breit aufgestelltes Kernteam zu haben.
- partizipative Veranstaltungen zu organisieren; allgemeiner partizipativer Ansatz.
- ein Budget für gemeinsame Projekte und Medien- und PR-Arbeit bereitzustellen.
- Humor zu haben.
- die Möglichkeit des Wissenstransfers im Rahmen von Veranstaltungen und verschiedenen Projekten zu schaffen, wodurch weitere Initiativen entstehen.

Freundlich sein hilft nicht immer.

(persönlicher Kommentar von einem der Teilnehmenden des Netzwerks)

Fazit Regionale Ebene

Es wurden Best-Practice-Beispiele für die Vernetzung von Lehrkräften und Stakeholdern auf regionaler Ebene gesammelt, wobei das Ziel darin bestand, dass alle Länder vertreten sein sollten. Die für dieses Papier ausgewählten Beispiele stammen alle aus österreichischen Regionen. Ziel der Beispielsammlung ist es, Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Kooperationsstrukturen zu identifizieren. Ziel ist es, Formen der Zusammenarbeit informeller und formeller Art zu identifizieren und Rückschlüsse darauf zu ziehen, warum das Prinzip der Kooperation für die beteiligten Akteure im regionalen Kontext von zentraler Bedeutung und Nutzen ist.

Die im Kapitel beschriebenen Beispiele für die regionale Ebene stammen hauptsächlich aus der Region Steiermark in Österreich. Es gibt vier Erfolgsfaktoren, die mit den Grundsätzen für kooperative Professionalität verbunden sind und sich als gemeinsames Muster in diesen regionalen Projekten herauskristallisieren. Der Erfolg basiert auf den folgenden vier Prinzipien: *kollektive Autonomie*¹³, *gemeinsame Initiative*¹⁴, *gegenseitiger Dialog*¹⁵ und *kooperative Arbeit*¹⁶.

Es besteht der Wunsch, zu lernen und Wissen zu teilen. Es scheint, dass dieser Wunsch und der Eifer, einen Beitrag zu leisten, individuelle Initiativen zu entwickeln und Veranstaltungen zum Lernen und Teilen zu organisieren, die Region durchdringen. Auf allen Ebenen findet ein professioneller - sowohl formeller als auch informeller - Austausch von Wissen und Fähigkeiten statt. Er wird durch einen ständigen engen Kontakt und die Bereitstellung von Foren für den Dialog mit den Mitgliedern der Gemeinschaft und dem erweiterten Netzwerk auf verschiedenen regionalen Ebenen ermöglicht, vom einzelnen Mitglied über die organisierende Einrichtung bis hin zu Universitäten und Forschungseinrichtungen.

¹³ Die Lehrkräfte sind unabhängiger von der bürokratischen Führungsebene, aber stärker voneinander abhängig. Anstelle von Daten wird mehr Wert auf das professionelle Urteilsvermögen der Lehrenden gelegt. Kollektive Autonomie bedeutet auch, dass die Lehrkräfte offen für Feedback, Anregungen und Unterstützung sind.

¹⁴ Die Lehrkräfte übernehmen mehr Verantwortung, und das System hindert sie nicht daran, neue Ansätze auszuprobieren. Die Erwartungen, Verfahren und Finanzierungsstrukturen ermutigen die Lehrkräfte, ihre Erfahrungen mit anderen Lehrenden zu teilen.

¹⁵ Die Lehrkräfte tauschen Gedanken aus und berichten über Erfahrungen und Probleme. Das Gespräch kann moderiert werden, und es gibt klare Regeln, die besagen, dass man zuerst zuhören und den anderen um Klarstellung bitten sollte, bevor man Einwände erhebt.

¹⁶ Die kooperative Arbeit besteht darin, als Lehrkräfte im Team zu unterrichten, gemeinsam zu planen, gemeinsame Aktionsforschung zu betreiben, strukturiertes Feedback zu geben, Peer-Reviews durchzuführen, Schülerleistungen zu bewerten und so weiter.

LOKALE EBENE

Das Lernbeispiel „Fridaskolorna Professional“, Schweden

Die Leitungsgruppe des Frida Utbildning-Institution trifft die Grundsatzentscheidungen und ist für den Gesamtentwicklungsplan verantwortlich. Sie erstellen einen Zweijahresplan, der die Fähigkeiten und Schwerpunkte für die gewünschte Entwicklung der Schulgruppe als Ganzes sowie ihrer verschiedenen Schul- und Geschäftseinheiten beschreibt. Das Didaktik-Zentrum - die berufsbegleitenden Weiterbildner innerhalb der Institution- wird dann mit der Ausführung der verschiedenen Teile des Plans beauftragt.

Das Netzwerk ist auf den verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation sehr strukturiert organisiert:

- Die Management-Gruppe ist verantwortlich für den Geschäftsplan.
- Die Auszubildenden sind verantwortlich für die Durchführung dieses Plans und für die Lehrkräftefortbildung.
- Die Schulleitung ist dafür verantwortlich, die Entwicklung der Fähigkeiten an jeder Schule zu leiten und an die lokalen Ziele der Schule anzupassen.
- Die Mittleren Schulleiter sind für die Leitung des Lernens der Kollegen verantwortlich. An jeder Schule hat die Schulleitung Lehrkräfte ernannt, die als Intermediär-Lehrkräfte-TrainerInnen fungieren und zum In-Service-Training und zur individuellen Entwicklung an der Schule beitragen. Dies sind Personen, die zum größten Teil als Lehrkräfte arbeiten, aber auch als Moderierende und Vertretung für ihre Kollegen zur Kompetenzentwicklung der Schule beitragen.

Die Rolle der berufsbegleitenden Auszubildenden ist einzigartig - da sie ein Teil der Institution sind und sowohl mit der Managementgruppe als auch mit jeder Schule verbunden sind. Forschende und Auszubildende arbeiten gemeinsam an der Entwicklung von Bildungswegen und -methoden. Es gibt einen Zugang sowohl zu Theorie als auch zu Praxis. Wissenschaftlich fundierte und evidenzbasierte Erfahrung. Gut fundierte Theorie, beeinflusst die Praxis in der Verbesserungs-/Entwicklungsarbeit und andersherum. Diese Kombination schafft die Möglichkeit, die Theorie in der Praxis zu testen,

Schlussfolgerungen zu ziehen und die Theorie aus den Erfahrungen aus erster Hand und der Praxis zu "erschaffen".

Es ist auch einzigartig mit einer strategischen und langfristigen Entwicklung einer kollaborativen Praxis, die auf hohen Erwartungen von beiden Seiten aufgebaut ist. Das Management erwartet von jedem und jeder Mitarbeitenden, dass er oder sie an verschiedenen Entwicklungs- und Lernprozessen teilnimmt. Lehrkräfte und die Schulleitung erwarten, dass sie aktuelle, relevante und qualitativ hochwertige Fortbildungen erhalten.

In Schulen und Organisationen ohne eine eingebaute kollaborative Kultur kann es zu "Macht"-Spannungen kommen. Diese Spannungen führen zu Situationen, in denen die eine Person die andere Person fördert, in denen Besprechungen nicht stattfinden, wenn nicht jemand das Sagen hat, oder in denen einige Personen nicht an Dialogen teilnehmen oder schweigend daneben sitzen.

Das obige geschieht nicht innerhalb des Frida-Konsortiums.

Die Aufgabe der mittleren Führungsebene/ Schulleitung ist es, die kollegialen Gespräche an jeder Schule zu moderieren. Unabhängig von den Inhalten für die Fortbildung tragen die mittleren Führungskräfte in ihrer Rolle als Moderierende und Gesprächsleitende bei. Alle mittleren Führungskräfte treffen sich 8-10-mal pro Schuljahr zum gemeinsamen Lernen und Erfahrungsaustausch über Form und Inhalt der Kompetenzentwicklung. Der Fortbildungstrainierende ist für die Vorbereitung und Durchführung dieser Treffen zuständig.

Als Teammitglied innerhalb der Frida-Institution gibt es bestimmte Erwartungen und Richtlinien in Bezug auf die Zusammenarbeit und Ausbildung, aus denen Sie sich nicht herausnehmen können. Die Idee der Institution ist, dass es als ein Hologramm gesehen werden sollte - wo Werte und Ideen jeden Teil durchdringen. Damit dies geschehen kann, muss es Strukturen und gemeinsame Plattformen und Veranstaltungsorte geben. Intermediäre oder mittlere Führungskräfte - angesiedelt zwischen Management und Kollegium - werden ein wichtiger Teil dieses Transfers. Die Treffen der mittleren Führungskräfte fungieren als Lernort, in der dieser Transfer stattfindet, aber auch als Aktionsraum für Erfahrungsaustausch und kollegiales Peer-Learning.

Es gibt klare Schnittstellen mit der Möglichkeit, sich gegenseitig in den verschiedenen Rollen zu ergänzen und zu unterstützen. Es ist ein emergentes System, bei dem die Verteilung der Rollen in den Schulen klar ist. Das System ermöglicht so viel Handlungsfähigkeit wie möglich in jeder Rolle.

Grundlage der Entwicklungsarbeit sind wöchentliche Konferenzen, die in allen Schulen zur gleichen Zeit stattfinden. Sie sind unerlässlich und die Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung. Daneben gibt es Unterstützungsmaßnahmen mit einer strategischen Agenda mit Vorbereitung und Auswertung mit Schulleitungskonferenzen. Alle Lehrkräfte sind nicht nur für ihren Unterricht, sondern den ganzen Tag anwesend und es wird erwartet, dass sie an allen Konferenzen innerhalb der Lehrkräfteteams sowie an den wöchentlichen Gesamtkonferenzen teilnehmen.

Die Rolle des Direktors bzw. der Direktorin innerhalb der Institution sieht ein wenig anders aus als in anderen Schulen, da er oder sie nicht die gleiche Verantwortung z.B. in Bezug auf die Wirtschaft hat.

Das unabhängige Schulsystem ist auch etwas, das sich von dem der städtischen Schulen unterscheidet, da es keine politische Agenda gibt.

- Schulentwicklung durch Ausbildung von Schulleitenden

Es gibt acht halbtägige Treffen während eines Schuljahres für die Schulleitende. Die Fortbildungstrainierende "bilden" sie zu Moderierenden und Gesprächsleitenden aus.

Sie werden mehr in der Form, d.h. im "Wie" und etwas weniger im Inhalt geschult. Sie lernen, wie sie die Besprechungen erfolgreich so leiten, dass sie zur aktiven Beteiligung aller beitragen, sowie eine Vielzahl von Arbeitsmethoden. So lernen die Schulleitenden beispielsweise, wie man ein Meeting startet, damit sich alle schnell beteiligen, wie man Strukturen schafft, die alle zum Sprechen ermutigen, und wie man den Rederaum auf die Teilnehmenden verteilt. In diesen Trainings wird auch eine Metaperspektive eingenommen, in der die Gruppe über das Gespräch selbst nachdenkt.

- Schulentwicklung durch das Klassenzimmer

Die wöchentlichen Konferenzen werden auch genutzt, um Aufgaben zu verteilen, die die pädagogischen Fachkräfte in ihrem eigenen Klassenzimmer ausprobieren können. Auch die Schulleitungen selbst sind an dieser Erkundung beteiligt. Sie verfolgen nicht nur die Arbeit der Teammitglieder, da sie durch ihre eigene Arbeit als Teil des Teams dazu beitragen.

- Schulentwicklung durch etablierte und bewährte Strukturen der Zusammenarbeit

Wöchentliche Konferenzzeit für die Lehrkräfteteams. Zum Beispiel; fächerübergreifende Themenarbeit wird gemeinsam geplant. Das Team wird ein natürlicher Teil Ihrer Planung.

Vorgesehene Absprachen schaffen eine Gewohnheit, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Wenn mehrere Lehrkräfte im selben Klassenzimmer sind, findet ein Erfahrungsaustausch nicht nur im Moment statt, sondern auch davor - bei der Planung - und danach - bei der Nachbereitung und Bewertung. Das ist formativer Unterricht - und Beurteilung. In der Frida-Institution arbeiten die Lehrkräfte mehr mit den Teammitgliedern zusammen und es ist nicht so sehr "meine Klasse", sondern "unsere Klasse".

Es gibt eine feste Struktur mit wiederkehrenden Treffen, die Möglichkeiten schafft und alle Mitarbeitenden, Lehrkräfte und die Schulleitung ermutigt, zusammenzuarbeiten und Erfahrungen und Wissen zu teilen. Durch die Organisation des professionellen Lernens haben die mittleren Führungskräfte/Schulleitenden die Möglichkeit, ihre Rolle als moderierende und fördernde Personen, um das Lernen ihrer Teammitgliedern besser zu leiten.

Die Rolle der Moderierenden wird im Rahmen von Ganztags Schulungen und kollegialen Gesprächen geklärt. Die Schulleitung hat den Auftrag zu führen und die Rolle als moderierende und vermittelnde Person wird von der Gruppe akzeptiert. Der oder die firmeninterne Lehrbeauftragte, der für die Treffen mit der Schulleitung sowie mit allen Lehrkräften der einzelnen Schulen verantwortlich ist, schafft die Möglichkeit, an demselben theoretischen Input teilzunehmen und darüber zu reflektieren, was im Ergebnis dazu beiträgt, eine gemeinsame Wissensbasis und eine gemeinsame Sprache innerhalb der gesamten Organisation aufzubauen - die ganzheitliche Sichtweise.

Die gemeinsame Vision und die von der Leitung gesetzten Ziele begründen die Notwendigkeit einer Struktur und Organisation der Fortbildung, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Daher gibt es auch ganze gemeinsame Fortbildungstage der Schulen im Verbund mit Inhalten, die für alle Beteiligten wichtig sind.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs über die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen für die Schaffung einer guten und effizienten Umgebung für den Austausch und die Zusammenarbeit ziehen?

Erfolgsfaktoren für diese Art der kollaborativen Professionalisierungsorganisation:

- Klare Vorgaben und Inhalte für die Entwicklungsarbeit.

- Sogenannte "*Earmarked Opportunities*". Festgelegte Zeit, Raum und Arbeitsbereiche für die Entwicklungsarbeit. Gelegenheiten sowohl für Schulleitungstreffen, wöchentliche Konferenzen als auch ganze Fortbildungstage für die gesamte Organisation/Institution.
- Klare Rollen, Aufgaben und festgelegte Zuständigkeiten.

Es werden Werkzeuge für die Zusammenarbeit eingebaut, um sich gegenseitig weiter herauszufordern und voneinander zu lernen. Die Moderierenden benötigen Werkzeuge, um herausfordernde Fragen zu stellen und eine Gruppenkultur zu schaffen, in der die Teilnehmenden bereit sind, sich zu beteiligen und zur Arbeit beizutragen.

Leicht zugängliche und gut funktionierende Plattformen für die Kommunikation und den Informationsaustausch, die von der für die Schulung verantwortlichen Organisation bereitgestellt werden.

Das Beispiel Trainings-/Schulungszentrum, Portugal

Das Netzwerk des Trainings-/Schulungszentrum wird auf der Grundlage der Häufigkeit einer bestimmten Schulungsmaßnahme aufgebaut. Das Ziel ist es, die Materialien, die im Rahmen dieser Fortbildungsmaßnahme erstellt wurden, unter den verschiedenen Teilnehmenden zu teilen. Sehr oft stellen die einzelnen Teilnehmenden die erstellten Materialien in seiner Schule und für Lehrkräfte desselben Fachgebiets zur Verfügung, mit dem Ziel einer eventuellen Vereinheitlichung der Praktiken innerhalb derselben Fächergruppe oder der Verwendung der Materialien bei der Behandlung desselben Inhalts durch verschiedene Lehrkräfte.

Die Idee hinter dem Netzwerk ist es, eine andere Art von Kontext zu schaffen. Es wird davon ausgegangen, dass das Zusammentreffen einer Gruppe von Lehrkräften aus mehreren Schulen und dem Kollegium in einem formativen Kontext eine andere Realität ermöglicht als die, die oft auf die Lehrkraft selbst oder die disziplinäre Gruppe einer einzelnen Schule beschränkt ist.

Angesichts der Tatsache, dass an einer Fortbildungsmaßnahme Lehrkräfte aus verschiedenen Fachgruppen, verschiedenen Unterrichtsniveaus und aus verschiedenen Schulen in der Region/im Rat (und manchmal auch zwischen den Räten) teilnehmen, ermöglicht die Fortbildung in einem Face-to-Face-Kontext den Kontakt zwischen verschiedenen Realitäten und den Austausch von Erfahrungen und Know-how. Andererseits stellt jeder auszubildende Person (Lehrkräfte) ein Element dar, das die in der Ausbildung erworbenen Ressourcen und Kenntnisse an die Schulen weitergibt, an denen er

unterrichtet. Auf diese Weise ist es ein gegenseitiges Interesse und eine Win-Win-Situation. Das Netzwerk zur gemeinsamen Nutzung ermöglicht es sowohl Ausbildern als auch Auszubildenden, eine Reihe von Ressourcen und Wissen zur Verfügung zu stellen.

Der Transfer und die Weitergabe von Wissen und/oder Fähigkeiten unterscheiden sich von denen in anderen "traditionellen" Netzwerken, da die Ressourcen und Materialien auf der Plattform des Schulungszentrums geteilt werden, sodass alle Lehrkräfte Zugang dazu haben. Wenn möglich, ist das Material auch so gestaltet, dass es Lösungen für gemeinsame Herausforderungen oder Probleme bei der Behandlung des Inhalts im Unterricht bietet. Da die spezifischen Unterrichtsmaterialien und Ressourcen nicht digital sind, stehen sie im Schulungszentrum zur Verfügung, wo sie auf Anfrage genutzt werden können.

Der größte Vorteil dieser Art von Netzwerk ist die Diversifizierung von Methoden und Werkzeugen zur Unterstützung der Annäherung an die Inhalte der verschiedenen Disziplinen. Größere Genauigkeit und Geschwindigkeit im Prozess der Schulkinderbeurteilung.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs in Bezug auf die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen zur Schaffung eines guten und effizienten Umfelds für Austausch und Zusammenarbeit ziehen?

Das Feedback ist recht positiv, wenn man bedenkt, dass es ein wachsendes Gemeinschaftsgefühl unter den Lehrkräften gibt, das weit über die Schule, an der sie unterrichten, hinausgeht. Andererseits erscheint das Ausbildungszentrum hier als zentralisierendes Element, trotz der Schwierigkeiten bei der Zusammenstellung, Organisation und Bereitstellung aller Materialien, die im Rahmen der (vielen) verschiedenen Ausbildungsmaßnahmen entworfen wurden, aufgrund des Mangels an zugewiesenen Personalressourcen.

Das Klassenbeispiel - Portugal

Die Zuständigkeit liegt hier beim Klassenvorstand (6. Klasse). Das Netzwerk umfasst alle Lehrkräfte einer bestimmten Klasse/Jahrgangsstufe, die sich wöchentlich treffen, um die Probleme der Klasse zu besprechen. Das Netzwerk besteht aus dem Klassenvorstand, den Klassenlehrkräften, einer Elternvertretung und einem Vertreter oder einer Vertreterin der Schüler (Klassensprecher/Klassensprecherin).

Dieses Treffen fand dreimal im Jahr statt (vor dem Ende eines jeden Schulhalbjahres).

Der Erfolg des Netzwerks ergibt sich aus der Tatsache, dass jede Klasse der Schule die gleiche Arbeitsmethodik hat.

In einer Schule mit mehreren Klassen war die Gemeinschaft nach Klassen organisiert. Es gab keine Verbindung zu den anderen Klassen der Schule. Da es sich um eine eingeschränkte Gemeinschaft (eine Klasse) handelt, gibt es nicht viel Austausch mit anderen "von außen".

Die Beteiligung aller Interessierten an der Lösung der Probleme der Klasse ist der Hauptgrund, warum sie diese Gemeinschaft bilden. Auf diese Weise beziehen die aufgetretenen Probleme alle Interessierten mit ein. Der größte Nutzen liegt in der Verbesserung des Umfelds, aber auch in den verbesserten Schulbeziehungen sowie in der Verbesserung der Noten der Lernenden. Der anfängliche Schwerpunkt lag auf der Lösung von Konflikten unter Gleichaltrigen (Mobbing). Diese Treffen beinhalteten auch die Organisation von Schulveranstaltungen, bei denen die gesamte Gemeinschaft zum Eingreifen aufgerufen war.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs ziehen - Organisationsstruktur, notwendige Bedingungen für die Schaffung einer guten und effizienten Umgebung für den Austausch und die Zusammenarbeit sowie kollaborative Professionalität.

Diese Gemeinschaft ist ziemlich eingeschränkt (nur eine Klasse), obwohl sie den Klassenvorstand, die Lehrkräfte der anderen Fächer, einer Elternvertretung und einen Vertreter oder einer Vertreterin der Lernenden umfasst. Die Kommunikation zwischen den Eltern erfolgte per E-Mail oder Telefon, wobei die Informationen an den Klassenvorstand durch die Elternvertretung weitergeleitet wurde.

Das Klassenbeispiel - Schweden

Kooperatives Lernen unter Schulkindern an den Fridaskolan-Schulen.

Die Lehrkraft, die für die Arbeit im Klassenzimmer verantwortlich ist, organisiert die Arbeit, um Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen den Schulkindern zu schaffen und diese zu fördern. Der Lehrkräfte und die Lernenden interagieren miteinander. Der Lehrkräfte leitet die Arbeit, aber die Schulkinder beteiligen sich aktiv an der Zusammenarbeit durch Dialoge in verschiedenen Formen.

Die Idee der Arbeit mit kollaborativem Lernen ist, dass das Lernen bei jedem einzelnen Schüler bzw. bei jeder einzelnen Schülerin verbessert werden kann, wenn man gemeinsam und im Dialog mit anderen lernt. Gleichzeitig werden soziale Fähigkeiten entwickelt. Die Zusammenarbeit stützt sich auf fünf verschiedene Grundprinzipien.

- **Positive Interdependenz.** Die Lehrkraft organisiert die Zusammenarbeit dort, wo es notwendig ist, jedes Mitglied/jeden Schüler/jede Schülerin einzubeziehen, damit die Arbeit der Gruppe erfolgreich ist.
- **Eigene Verantwortung.** Jeder Teilnehmende muss sein Wissen und seine Gedanken mit anderen teilen und damit die Verantwortung für seinen Beitrag zur Gruppenarbeit, aber auch für sein eigenes Verständnis und Lernen tragen.
- **Gleiche Beteiligung und gleichzeitige unterstützende Interaktion.** Die Arbeit im Klassenzimmer wird so organisiert, dass alle Schulkinder gleichzeitig beteiligt werden, z. B. bei Dialogen in Paaren, anstatt dass jeweils eine Person das Wort bekommt und von den übrigen Schulkindern erwartet wird, dass sie stillsitzen und zuhören. Wenn Fragen auftauchen, wenden sich die Lernenden zuerst aneinander, anstatt die Hand zu heben und die Lehrkraft zu fragen.
- **Kollaborative Fähigkeiten.** Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit muss ständig weiterentwickelt werden und dies geschieht systematisch beim kollaborativen Lernen. Die Schulkinder sprechen darüber, welche Kooperationsfähigkeiten für verschiedene Arten von Kooperationsübungen wichtig sind und üben, diese als Teil der Arbeit zu verbessern.
- **Feedback, Rückkopplung und Vorwärtsbewegung.** Reflexion und Evaluation sind wichtige Bestandteile der Arbeit im Klassenzimmer und jederzeit präsent. Den Schulkindern wird Zeit eingeräumt, um über die Arbeit der Gruppe nachzudenken, sich gegenseitig Feedback zu geben und darüber nachzudenken, wie sie in Zukunft arbeiten wollen.

Als Teil des kollaborativen Lernens verwendet die Lehrkraft verschiedene kollaborative Strukturen, um die Zusammenarbeit zwischen den Schulkindern auf unterschiedliche Weise zu unterstützen. Ein solches Beispiel ist die EPA-Struktur. Im Englischen steht die IPA-Struktur für die Abkürzung: Individual, Pair, All.

Es beginnt damit, dass die Lehrkraft der Klasse eine offene Frage stellt. Die Lernenden müssen dann eine Weile *individuell* über diese Frage nachdenken. Danach werden sie ermutigt, sich in Paaren einander zuzuwenden und sich gegenseitig zu sagen, was sie über die Frage denken. Der letzte Schritt besteht darin, einige Paare zu bitten, ihre Gedanken vor der gesamten Klasse zu präsentieren - alle.

In einer traditionellen Unterrichtssituation ist es oft die Lehrkraft, die den Inhalt besitzt und die Lernenden erhalten das Wissen der Lehrkraft, nehmen aber eine eher passive Lernrolle ein. Der Lehrkräfte stellt wiederkehrende Fragen, wobei einige Schulkinder die Hand heben und ein Lernender diese beantwortet. Wenn der Lernende richtig antwortet, ist der "Dialog" beendet, wenn der Lernende falsch antwortet, winken die anderen Schulkinder noch mehr mit den Händen, um das Wort herauszubekommen.

In einem Klassenzimmer mit kollaborativem Lernen wird ein "Umweg" gegangen, indem es den Schulkindern erlaubt wird, für sich selbst zu denken, dann gemeinsam mit anderen und schließlich mit der ganzen Klasse. Diese scheinbar kleine Veränderung schafft eine völlig andere Beteiligung im Klassenzimmer. Der Inhalt ist nicht mehr im "Besitz" der Lehrkraft, sondern wird zwischen die Lernenden gestellt. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Lehrkraft passiv ist, denn sie den Unterricht so gestalten, dass diese Beteiligung gewährleistet ist und den Prozess der Lernenden genau verfolgen.

In Schulen ist Gruppenarbeit verschiedener Art ein gängiges Merkmal. Allerdings führt die traditionelle Gruppenarbeit oft dazu, dass die Lernenden die Arbeit unter sich aufteilen, anstatt zusammenzuarbeiten. Es gibt oft Probleme aufgrund der großen Unterschiede, wie wichtig die Teilnehmenden der Gruppe die Aufgabe, ihre eigene Verantwortung und Arbeitsanstrengungen betrachten. Beim kooperativen Lernen hingegen werden den Schulkindern verschiedene Rollen zugewiesen, die alle für den Erfolg der Gruppe als Ganzes entscheidend sind. Es entsteht die oben beschriebene Interdependenz, die die Lernenden füreinander wichtig macht. Es gibt eine klare und ausgesprochene Erwartung, wie die Rolle und die Verantwortlichkeiten jedes Teilnehmenden aussehen.

Im "regulären Unterricht" wird die Fähigkeit der Schulkinder zur Kooperation geschätzt und als Maß für die Verantwortung gesehen. Der Lehrkräfte kann von den Bemühungen der Lernenden enttäuscht sein. Oft denken die Schulkinder auch nicht, dass die Gruppenarbeit untereinander so gut funktioniert. Beim kooperativen Lernen verbringt der Lehrkraft Zeit damit, die Fähigkeit der Schulkinder zur Zusammenarbeit zu trainieren. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit wird also nicht von Anfang an von

den Schulkindern erwartet, sondern ist etwas, das entwickelt werden soll, genau wie andere wichtige Fähigkeiten innerhalb der Schularbeit. Durch das Üben und "Spielen" mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit werden die Lernenden nach und nach in die Lage versetzt, eine Zusammenarbeit zu bewältigen. Die Lehrkraft hat dann die Möglichkeit, die Bemühungen und Fähigkeiten der Lernenden zu beurteilen, anstatt sich über die mangelnde Zusammenarbeit zu beschweren.

Im normalen Unterricht wird selten Zeit damit verbracht, über die Zusammenarbeit selbst und ihre Funktionsweise nachzudenken. Wenn es doch geschieht, lautet die Bewertungsfrage in der Regel "gut" oder "schlecht". Beim kooperativen Lernen erhalten die Schüler die Gelegenheit, über die Zusammenarbeit selbst nachzudenken. Eine solche Reflexion kann individuell, in Gruppen oder alle zusammen stattfinden (normalerweise ein bisschen von allem). Die Lernenden können zum Beispiel darüber nachdenken, wie der Sprechraum in der Zusammenarbeit verteilt ist. Wenn sie sehen, dass jemand deutlich mehr gesprochen hat als jemand anderes, ist es einfach, gemeinsame Strategien zu entwickeln, um die Zusammenarbeit im nächsten Schritt weiterzuentwickeln. Eine solche Reflexion muss nicht lange dauern, aber sie trägt wirklich zu einer anderen Ebene des Verständnisses bei.

Im traditionellen Unterricht betreten die Schulkinder oft ein Klassenzimmer und setzen sich zu den Kindern, die sie am besten kennen. In diesen Konstellationen ist jede Rolle vorherbestimmt und die Möglichkeit, neue Wege des "Daseins" zu erkunden, ist begrenzt. In einem Klassenzimmer mit kooperativem Lernen teilt der Lehrkräfte die Schulkinder ständig in neue Gruppen ein, was neue Kontaktflächen und neue Möglichkeiten schafft, sich auch als Individuum zu entwickeln. Gleichzeitig kann sich ein Lernender natürlich ein wenig verletztlich fühlen, wenn er die Arbeit in einer neuen "unbekannten" Gruppe beginnt. Daher ist es wichtig, dass die Lehrkraft grundlegende Ideen aus dem kooperativen Lernen nutzt, um die Zusammenarbeit der Gruppe durchdacht zu gestalten.

Der größte und wünschenswerteste Effekt ist natürlich das Lernen des Schulkindes. Durch einen kooperativen Ansatz lernen die Schulkinder besser und werden von Anfang an in ihr eigenes Lernen einbezogen. Es scheint auch, dass das Wissen stabiler ist. Lernende, die in traditionellen Klassenzimmern lernen, in denen der Unterricht durch den Wissenstransfer von der Lehrkraft zum Schulkind gekennzeichnet ist, laufen eher Gefahr, das Gelernte zu vergessen. In der kooperativen Arbeitsweise arbeiten die Schulkinder daran, das Gelernte auf verschiedene Arten in Worte zu fassen, was dazu beiträgt, dass das Wissen länger erhalten bleibt.

Lernen, das gemeinsam mit anderen stattfindet, ist ein Beispiel für den im schwedischen Lehrplan betonten Lernansatz, der auf einer soziokulturellen Perspektive basiert. Lehrkräfte, die mit eher kooperativen Methoden arbeiten, verwenden automatisch Methoden, die näher an den Intentionen des Staates sind.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die Schulkinder in den Grundlagen der demokratischen Staatsbürgerschaft geschult werden mit Fähigkeiten wie mit anderen zu kooperieren, einander zuzuhören, für die eigene Meinung einzustehen, aber auch Kompromisse zu schließen. Der Demokratieaspekt ist im schwedischen Lehrplan prominent vertreten.

Einer von mehreren Vorteilen für die Lehrkraft ist, dass viele das Gefühl haben, dass kooperatives Lernen konkret und einfach zu erlernen und anzupassen ist, um einen Unterschied im Klassenzimmer zu machen. Es braucht Zeit, um in die Tiefe zu gehen und die Zusammenarbeit und kooperative Arbeit vollständig zu verstehen, aber von Anfang an haben kleine Änderungen in der Unterrichtsgestaltung große positive Auswirkungen. Als Fridaskolorna die Lehrkräftefortbildung mit kooperativem Lernen begann, haben viele Lehrkräfte ihre Überlegungen zu schätzen gewusst. Mit einem breiteren didaktischen Repertoire, aus dem sie klug auswählen können, haben das pädagogische Personal einfach das Gefühl, dass sie bessere Lehrkräfte werden.

Ein letzter positiver Effekt ist, dass viele Schulkinder den Unterricht als lustiger erleben. Sie erleben, dass der Unterricht schneller zu Ende ist, wenn sie selbst in das Geschehen einbezogen werden. Im nächsten Schritt entsteht auch ein besseres soziales Klima an der Schule insgesamt. Es arbeiten mehr Lernende miteinander, da sie "gezwungen" sind, in Gruppen zu sein, die sie sich nicht selbst ausgesucht haben. Auf diese Weise wächst die Schulgemeinschaft.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die Organisation des Austauschs über die Organisationsstruktur und die notwendigen Bedingungen ziehen, um ein gutes und effizientes Umfeld für den Austausch und die Zusammenarbeit zu schaffen?

Eine Schlussfolgerung ist, dass es relativ einfach ist, von einem eher traditionell organisierten Lernen zu einem kollaborativ lernenden Klassenzimmer zu wechseln. Es ist die Lehrkraft, die anders darüber nachdenken muss, wie das Lernen organisiert werden kann. Der Unterricht muss nicht die ganze Zeit über kollaboratives Lernen sein, sondern kann Elemente des kollaborativen Lernens enthalten, was es relativ einfach macht, mit bestimmten Teilen zu beginnen und dann den Umfang der Zusammenarbeit zu erhöhen, wenn die Lehrkräfte sicherer werden und sich die Fähigkeit der Schülergruppe zur

Zusammenarbeit verbessert. Gleichzeitig können die Auswirkungen der Zusammenarbeit größer sein, wenn die Art der Lernorganisation von mehr Lehrkräften in einer Schule genutzt wird. Dies gibt den Schulkindern mehr Möglichkeiten, die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu üben und mit dieser Arbeitsweise vertraut zu werden.

Mit der Zeit lernen sowohl die Lehrkraft als auch die Schülergruppe mehr über kooperatives Lernen, z. B. verschiedene Strukturen für die Zusammenarbeit. Sie sammeln ein didaktisches Repertoire, auf dessen Grundlage Sie die Arbeit im Unterricht variieren und auf unterschiedliche Weise Formen für die Arbeit in Bezug auf Inhalt und Zweck der Aufgabe wählen können.

In der Praxis müssen Sie möglicherweise die Möbel im Klassenzimmer überdenken. Es ist von Vorteil, wenn die Möbel zur Flexibilität beitragen können, da die Schulkinder manchmal einzeln, zu zweit oder in kleineren Gruppen und manchmal als ganze Gruppe arbeiten. Die Möbel im Klassenzimmer müssen es den Schulkindern ermöglichen, auf verschiedene Arten zusammenzuarbeiten

Fazit Lokale Ebene

Aus allen Partnerländern wurden Best-Practice-Beispiele für die Vernetzung von Lehrern und Interessengruppen auf lokaler Ebene gesammelt. Ziel der Beispielsammlung ist es, Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Kooperationsstrukturen zu identifizieren. Ziel ist es, Formen der Zusammenarbeit informeller und formeller Art zu identifizieren und Schlussfolgerungen zu ziehen, warum das Prinzip der Zusammenarbeit für die beteiligten Akteure im lokalen Kontext von zentraler Bedeutung und Nutzen ist.

Die vorgestellten Beispiele aus der lokalen Ebene zeigen deutlich, dass bei der Annäherung an die Unterrichtsebene zwei Prinzipien dominieren, nämlich die *Zusammenarbeit mit Studierenden*¹⁷ und die *kollektive Kapazität*¹⁸. Sie werden in den vorgestellten Projekten durch drei weitere Prinzipien unterstützt, nämlich: *gemeinsame Ziele*¹⁹, *gemeinsame Untersuchungen*²⁰ und *Möglichkeit, einen Überblick und Zugang zum so genannten Big Picture des Feldes zu erhalten*²¹.

Die Einbeziehung weiterer Akteure kann die aktiven Lernenden im Prozess unterstützen. Das größere Netzwerk und die integrativen Lernumgebungen, in denen die gesamte Gemeinschaft eine wichtige Rolle spielt, wie sie im portugiesischen Klassenbeispiel beschrieben wurden, lassen sich leicht auf andere Lerngemeinschaften übertragen.

Die Variation der Arbeitsmethoden und die Art und Weise, wie das Lernen strukturiert wird, hat einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse. Durch die Variation der Methoden und Arbeitskonstellationen von Einzelarbeit bis hin zu Paararbeit oder gemeinsamer Arbeit (IPA-Modell) macht das Lernen mehr Spaß, ist interessanter und weniger repetitiv oder sogar langweilig für die Gemeinschaftsmitglieder.

Die kooperative Lernarbeit mit den Schülern bietet die Möglichkeit zum Meta-Lernen und zur Reflexion - einzeln, in Gruppen oder gemeinsam - über die Besonderheiten und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit selbst. Neben den psychologischen Aspekten des Lernens gibt es auch Erfolgsfaktoren, die von der Organisation oder Einrichtung der physischen Lernumgebung abhängen.

¹⁷ Bei den tiefgreifendsten Formen der kollaborativen Professionalität sind die Lernenden aktiv daran beteiligt, gemeinsam mit den Lehrkräften Veränderungen zu bewirken. Die Stimme des Jugendlichen wird gehört.

¹⁸ Die kollektive Fähigkeit ist die Überzeugung, dass wir mit gemeinsamen Anstrengungen für unsere Lernenden etwas bewirken können, egal unter welchen Umständen.

¹⁹ Kooperative Professionalität bedeutet, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, zu formulieren und zu fördern, das über Testergebnisse oder sogar akademische Leistungen an sich hinausgeht.

²⁰ Der Prozess beinhaltet, dass zunächst Probleme in der Praxis identifiziert und dann systematisch untersucht werden, um positive Veränderungen vorzunehmen.

²¹ In einer kollaborativen Professionalität arbeiten alle zusammen und gestalten das Bild (gemeinsam).

Die Entwicklung der inneren Motivation und des Antriebs der Mitglieder der Lerngemeinschaft, zu lernen, zusammenzuarbeiten und ihr Wissen und ihre Lernerfahrungen mit anderen zu teilen, hängt nicht nur vom Aufbau oder der Organisation der Lerngemeinschaft selbst ab, auch die Unterstützung der Teilnehmer in allen Phasen des Lernens und Teilens und die Art und Weise, wie das Lernen organisiert und strukturiert wird, spielen eine Rolle. Die Organisation des Lernraums, ob digital für virtuelle Lerngemeinschaften oder die physische Einrichtung, die Wahl der Möbel, der Dekoration usw. in einem Klassenzimmer oder einer entsprechenden Umgebung vor Ort ist ebenso wichtig.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission durch das Programm Erasmus+ finanziert. Die Veröffentlichung und ihr Inhalt spiegeln nur das Ergebnis der Projektarbeit wider und die Kommission kann nicht für eine Verwendung verantwortlich gemacht werden die aus den darin enthaltenen Informationen gemacht werden können.

Das ReLeCoFa Projektteam:

