



REGIONAL LEARNING COMMUNITIES & FACILITATORS
When We Share, We Win

collaborative professionalism at its best

Best practice examples

Project Number 2019-1-AT-01-KA201-051480

***"När vi delar med oss till
andra, vinner vi"***

© ReLeCoFa regionala lärande samhällen & facilitatorer 2021

www.communities4learning.eu.

Projektet har finansierats med stöd av Europeiska kommissionen genom Erasmus+programmet. Publikationen och dess innehåll återspeglar endast resultatet av projektarbetet och kommissionen kan inte hållas ansvarig för någon användning som kan göras av informationen i den.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Regionala lärandegemenskaper och facilitatorer	5
Om projektet	5
Projektgruppen.....	5
EXEMPEL PÅ BÄSTA PRAXIS - EN ÖVERSIKT	6
INTERNATIONELL NIVÅ - FORSKNING.....	7
Samarbetsinriktad professionalism	7
10 principer för samarbetsinriktad professionalism	9
INTERNATIONELL NIVÅ.....	15
Det helt virtuella exemplet - LinkedIn	15
EPALE-exemplet.....	16
Exemplet eTwinning	16
Slutsats internationell nivå	20
NATIONELL NIVÅ	22
Exempel på erasmus+ KA1-mobilitet	22
Skolan i molnet exempel, Portugal.....	23
Det binationella nätverket Steiermark/Štajerska.....	25
Exempel på teach for austria (TFA) medprogramnätverk.....	26
Det nationella nätverksexemplet INCLUD-ED, Portugal.....	28

Rektorns utbildningsexempel, Sverige	31
Slutsats Nationell nivå	35
REGIONAL NIVÅ	37
Exemplet JEBK-nätverket, Österrike.....	37
Urania Graz – Bildung bewegt exempel, Österrike	39
MUSIS - Steirischer Museumsverband - exempel, Österrike	40
Holzweltbildung-exemplet - Österrike	42
Lesezentrum Steiermark-exemplet, Österrike	44
MurauerInnen-exemplet - Österrike	45
Slutsats Regional nivå	48
LOKAL NIVÅ	49
Exempel på Fridaskolorna Professional learning, Sverige.....	49
Exemplet Trainer/Training Centre, Portugal	52
Klassexempel, Portugal	54
Klassexempel, Sverige	54
Slutsats Lokal nivå	58

Regionala lärandegemenskaper och facilitatorer

Om projektet

Projektet "*Regionala lärandegemenskaper och facilitatorer*" är ett Erasmus+finansierat strategiskt partnerskap. Projektets mål är att skapa aktiva, lokala, regionala och europeiska lärandegemenskaper, med hjälp av regionala facilitatorer. För att komma till rätta med till aktuella frågor behöver vi nya organisatoriska koncept , t.ex. analoga och digitala nätverk och stödstrukturer som även beaktar värdet av informella nätverk. Med lärsamhällen menar vi former av utbyten och samarbeten som initieras och organiseras av enskilda individer, med stöd av samhället och helst också av utbildningsmyndigheter. Medlemmar bjuds in att skapa, share, utbyta och vidareutveckla idéer för utbildningssektorn – t.ex. nytt undervisningsmaterial och innovativa undervisningsmetoder. Med kunskap om befintliga utmaningar på olika systemnivåer utvecklar och föreslår dessa Learning Communities realistiska lösningar på aktuella frågor inom den dagliga utbildningen.

Projektgruppen

Projektet *Regional Learning Communities and Facilitators (ReLeCoFa)* är ett Erasmus+finansierat strategiskt partnerskapssamarbete mellan:

- Bit Management, Graz, *Österrike*,
- Bildungsdirektion Steiermark - Utbildningsverket i Steia, Graz, *Österrike*,
- Frida Utbildning Didaktikcentrum, Vänersborg, *Sverige* och
- Framtida ballonger, Figueira da Foz, *Portugal*.

GODA EXEMPEL - EN ÖVERSIKT

Inom ReLeCoFa-projektet har goda exempel på nätverk mellan lärare och intressenter på lokal, regional, nationell och internationell nivå samlats in från alla partnerländer, dvs. Österrike, Sverige och Portugal. Syftet med urvalet som beskrivs i detta dokument är att identifiera framgångsfaktorer som är nödvändiga för att kooperativa strukturer ska lyckas. Målet är att identifiera samarbetsformer av både informell och formell karaktär och att dra slutsatser om varför samarbetsprincipen är av central betydelse och till nytta för de berörda aktörerna.

På **internationell nivå** har vi fokuserat på att hitta information om den mest betydande forskningen om detta ämne i respektive land. Översikten som återges här är dock inte bara ur ett europeiskt perspektiv då även Norge, USA och andra länder ingår i den senaste forskningen. Den första delen fokuserar på de viktigaste fakta i aktuell forskning. Vi har också letat efter internationella initiativ av olika ursprung, exempelvis nätverk och samarbeten inom program som initierats av EU samt nätverk som kombinerar det som initierats av EU med nationella exempel.

På **nationell nivå** har vi fokuserat på att hitta information om initiativ från utbildningsdepartement, och universitet och de fall där forskare och universitet samarbetar. Även exempel på samarbeten mellan två grannländer och ett bredare nationellt perspektiv finns med.

På **regional nivå** har vi fokuserat på att hitta information om initiativ från regionala styrgrupper eller utbildningsanordnare samt initiativ från universitet och lärosäten med regionspecifika lärarutbildningar. Vi har också fokuserat på nätverk som härstammar från organisationer som är specifika för en region och som baseras på specifika regionala kriterier eller aspekter. Här utgörs majoriteten av exemplen från samarbeten i den österrikiska regionen Steiermark.

På **lokal nivå** har vi fokuserat på att hitta information om initiativ från olika typer av organisationer, föreningar eller professionella samarbeten samt skolkonsortier. Vi har också givit exempel på initiativ inom enskilda skolor som arbetar med strategisk skolutveckling och/eller specifika mål. Exempel har samlats in från Sverige, Österrike och Portugal.

För varje nivå avslutas kapitlet med en sammanfattning av **framgångsfaktorerna och kriterierna** samt en **reflektion över** ursprunget till dessa. Vi har försökt koppla alla framgångsfaktorer till de

gemensamma nämnare som omnämns i Hargreaves och O'Connors studie om kollaborativ professionalism.

INTERNATIONELL NIVÅ - FORSKNING

Professionell kollegialitet

Professionell kollegialitet: om att utveckla lärares samarbete är den svenska titeln på *Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all*, en studie av Andy Hargreaves och Michael T. O'Connor, som publicerades 2018¹. Studien ger en god översikt över vad som är aktuellt för professionell kollegialitet idag. Nedan följer exempel ur studien. Hargreaves och O'Connor beskriver också vad som är utmärkande för de olika utvecklingsstadierna och sätten man nätverkat på i historien som lett fram till dagens goda exempel på professionellt samarbete. Det professionella samarbetet i skolan har gått igenom fem utvecklingsfaser, där den första fasen utgörs av en lång period av individualistisk undervisningskultur. Därefter kan fyra distinkta faser av professionellt samarbete urskiljas:

1. *Samarbetet växer fram och ökar*: lärare börjar samarbeta som ett alternativ till individualism. Forskning visar på samarbetets positiva effekter på såväl lärares som för elevers lärande och prestationer.
2. *Samarbetet ifrågasätts*: Det är inte alla former av lärares samarbete som leder framåt eller får positiva effekter. Exempel på dylika samarbetsformer är de som bygger på ord snarare än handling eller så kallad "korsfäst kollegialitet" där samarbete är något som påtvingas läraren "uppifrån".
3. *Samarbetet designas och utformas*: Olika modeller för lärarsamarbete utvecklas. Det kan till exempel handla om att skapa professionella lärandegemenskaper och/eller genomföra gemensam aktionsforskning.
4. *Samarbetet förändras*: Lärarnas samarbete fördjupas till en mer så kallad professionell kollegialitet, med tydligt definierade strukturer och samarbetsmetoder. Samarbetsformerna

¹ Hargreaves, A. & O'Connor, M.T. (2018). *Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all*. Thousand Oaks: Corwin. Svensk utgåva *Professionell kollegialitet: om att utveckla lärares samarbete* (2019) Studentlitteratur

genomsyrar alla delar av lärarnas arbete och bygger mer på relationer, det vill säga positiva och tillitsfulla relationer mellan de inblandade.

Definition: Hargreaves och O'Connor definierar begreppet *professionell kollegialitet* genom att påvisa dess kontraster i jämförelse med begreppet *professionellt samarbete*. Professionellt samarbete handlar om *hur* människor samarbetar *inom* en profession. Det är ett begrepp som beskriver hur människor i en yrkeskår arbetar tillsammans. *Professionell kollegialitet* däremot, handlar om hur människor samarbetar mer *professionellt* och utövar sitt yrke mer kollaborativt, det vill säga, i samarbete med andra. Begreppet är normativt och syftar till att stärka och förbättra den egna yrkesutövningen med andra.

Citat från s 24 "Professionell kollegialitet innebär att lärare och andra pedagoger gemensamt omformar undervisning och lärande för att hjälpa alla elever att skapa tillfredsställande liv fyllda med mening och framgång. Den professionella kollegialiteten är evidensbaserad men inte datadriven och organiseras genom rigorös planering, djupgående och ibland krävande dialoger, uppriktig men konstruktiv återkoppling och fortlöpande kollaborativt undersökande. Skolans kultur genomsyras av det gemensamma arbete som präglar professionell kollegialitet. Lärarna bryr sig om varandra och har en kollegial solidaritet i det utmanande arbete de utför tillsammans. De samarbetar professionellt och har ett lyhört och inkluderande förhållningssätt till eleverna, varandra och samhället"

Hargreaves och O'Connor har studerat och analyserat fem olika samlarbetsmodeller i fyra världsdelar (Asien, Nordamerika, Sydamerika och Europa). Samarbetsmodellerna har fokuserats på olika så kallade "meddelandesystem" - det vill säga, de system som finns inom skolan och som används för att förmedla till eleverna vad som är viktigt att lära sig, såsom läroplanen, den pedagogik som används, bedömningen, skola som organisation och relationen till samhället - och har inbegripit minst tre lärare i eller utanför en viss skola. Studien har fokuserat på samarbete mellan utbildningspersonal enbart och inte skolors samarbete med exempelvis företag eller högskolor/universitet. Samtliga fem samlarbetsmodeller har dessutom tillämpats i minst fyra år.

10 principer för professionell kollegialitet

Baserat på analysen av de fem fallstudierna har Hargreaves och O'Connor formulerat tio principer för professionell kollegialitet. Dessa principer vill påvisa att professionell kollegialitet till synes har följande tio särdrag som skiljer den från vanligt professionellt samarbete.

1. Kollektiv autonomi

Kollektiv autonomi innebär att lärarna är friare och mer oberoende av byråkratisk toppstyrning, men mer beroende av varandra. I stället för att fokusera på olika typer av tillgängliga data (till exempel testresultat och statistik av olika slag) som vägledning för vad lärare ska göra, läggs större vikt vid lärares professionella omdöme som i sig är baserat på olika typer av evidens. Enligt denna princip är det viktigaste att lärare kontinuerligt undersöker och utvärderar sin egen undervisningspraktik och att de använder sig av både kvantitativa data från tillgängliga stora datamängder och sitt eget professionella omdöme. Kollektiv autonomi innebär också att lärarna är öppna för feedback/återkoppling, inspiration och stöd.

2. Kollektiv kapacitet

Kollektiv kapacitet är övertygelsen om att vi som lärare tillsammans och med gemensamma insatser kan göra skillnad för våra elever, oavsett förutsättningar. Det förekommer att lärare har ett felaktigt synsätt på förmågan hos till exempel minoritetsgrupper eller elever från socioekonomiskt utsatta områden. Ett sådant förhållningssätt existerar inte i en kollektiv kapacitet.

3. Kollaborativt undersökande

Lärare utforskar rutinmässigt utmaningar, problem, frågor eller skillnader i sin praktik tillsammans för att förbättra eller förändra sina metoder. Det kallas ibland kollaborativ aktionsforskning eller *spirals of inquiry* om samarbetsåtgärder. Processen innebär att man går från att först identifiera problem i praktiken och sedan systematiskt undersöka dem för att genomföra positiva förändringar. Lärarna utgår från en mängd olika typer av evidens, gör planer och implementerar dem tillsammans med utgångspunkt i vad man gemensamt kommer fram till och börjar sedan om från början igen med en ny cykel. Kollaborativt undersökande fungerar bäst när det integreras i det dagliga arbetet, och inte används som en metod eller process som tillämpas separat. Kollaborativt undersökande eller att

utreda tillsammans är ett förhållningssätt som alla lärare delar och en grundläggande inställning som ligger inbäddad i själva undervisningen.

4. Kollektivt ansvar

Det är allas ömsesidiga skyldighet att hjälpa varandra och även att ta hand om gemensamma elever. Kollektivt ansvar handlar om *våra* elever snarare än om *mina* elever och det handlar om *våra* skolor i *vårt* samhälle, inte *min* skola på *min* lilla markplätt. Lärare hjälper varandra att bli bättre. Även skolor i samma område hjälper varandra att bli bättre. Om alla skolor blir bättre blir hela samhället starkare, vilket i sin tur för till följd att barnen är bättre förberedda när de börjar skolan och därmed har bättre förmåga att lära sig. De flesta offentliga skolsystem kommer alltid efterfråga ansvar och ett visst mått av redovisningsskyldighet (engelska *accountability*). Dock ska redovisningsskyldigheten inte vara större än de små rester som återstår när ansvaret har dragits ifrån.

5. Gemensamt initiativ

Professionell kollegialitet kännetecknas av färre initiativ, men med större kraft bakom varje initiativ. Lärarna tar ett större ansvar, och systemet hindrar dem inte. Människor känner inte att de måste vänta på att bli tillsagda vad de ska göra. De inser att det är bättre att be om förlåtelse än att be om tillstånd. Lärare inspireras och ges möjlighet att prova nya förhållningssätt som engagerar eleverna och ger nytt liv till såväl den egna lärargärningen som lusten att undervisa. Positiva förväntningar, processer och finansieringsstrukturer i skolan eller skolsystemet uppmuntrar lärarna att dela med sig av vad de utforskar och har påbörjat så att andra lärare också kan engagera sig och lära sig av det. Professionell kollegialitet handlar om grupper av starka, drivande individer som både vill hjälpa varandra och lära sig av varandra.

6. Ömsesidig dialog

Såväl professionell kollegialitet som professionellt samarbete innebär att lärare pratar med varandra. Dock skiljer sig samtalen åt. I båda fallen är de alltid artiga och ofta personliga. Lärare utbyter tankar, berättar om upplevelser och delar erfarenheter och utmaningar. Där det finns professionell kollegialitet omfattar samtalen mer än så, de är också en form av arbete. Även mer utmanande samtal uppstår och lärare tar aktivt initiativ till sådana när det är motiverat. Feedback eller återkoppling som ges är uppriktig och man uppmuntrar till respektfulla samtal om till exempel skillnader i synsätt, tillvägagångssätt, undervisningsmaterial eller hur man hanterar elever med utmanande

klassrumsbeteende. Samtalen blir i dessa fall till en genuin dialog där båda parter värdesätter varandras bidrag. Ofta modereras samtalet och samtalsledaren ser till att deltagarna följer tydliga regler i dialogen. Exempelvis att man ska lyssna och be den andra att förtydliga sig innan man kan göra några invändningar.

7. Gemensamt arbete

Det gemensamma arbetet består i att undervisa som ett lärarlag, ett team av lärare som planerar tillsammans, genomför gemensam aktionsforskning, ger strukturerad feedback eller återkoppling, genomför gemensam kollegial granskning, bedömer elevarbeten tillsammans och så vidare. Det gemensamma arbetet omfattar såväl handlingar och produkter som företeelser, till exempel en lektion, en kursplan eller återkoppling på elevarbeten. Det gemensamma arbetet underlättas ofta av särskilda strukturer, användbara verktyg och rutiner. Inom professionell kollegialitet är samtalet en del av arbetet.

8. Gemensamma mål

Professionell kollegialitet innebär att man aktivt strävar efter, formulerar och arbetar mot ett gemensamt mål som går bortom provresultat eller ens akademiska prestationer i sig. Man arbetar i stället med utbildningsmål som gör det möjligt för och tillåter barn och unga att utvecklas och blomstra och nå sin fulla kapacitet. Målet är att utbilda hela människor som kan leva meningsfulla liv och hitta arbete som känns meningsfullt både för de själva och som fyller ett syfte i samhället.

9. Samarbete med elever

I de flesta fall och former av skolutveckling är det eleverna som är målgruppen och föremål för förändringen och lärarnas professionella samarbete. Det är dock sällan som eleverna också involveras och görs delaktiga i utvecklingen som subjekt. De mest djupgående formerna av professionell kollegialitet bjuder in eleverna att delta aktivt och vara delaktiga i utvecklingsarbetet och i att skapa förändring tillsammans med lärarna. Elevernas röster blir hörda.

10. Alla ser till helheten

Professionell kollegialitet kännetecknas av att alla har en omfattande, övergripande syn. Man ser till helheten. Detta skiljer sig markant från det vanligaste fallet där endast ledningen ser hela bilden medan

alla andra arbetar i sin egen lilla bubbla. I en professionell kollegialitet arbetar alla tillsammans med helheten och skapar därigenom en gemensam bild av verksamheten.

Sammanfattning

Om de tio principerna ovan skulle omvandlas till konkreta frågor skulle de kunna låta ungefär så här:

1. Vill och kan ni göra viktiga professionella bedömningar tillsammans?
2. Är du uppriktigt övertygad om att alla dina elever kan utvecklas och lyckas - och är du beredd att se till att de gör det?
3. Ställer du regelbundet frågor om din egen och andras undervisning - och tänker du agera utifrån svaren?
4. Känner du nästan samma ansvar för andra elever i skolan som för dina egna - och tar du ansvar för att hjälpa dem tillsammans med andra?
5. Tar du initiativ till att förnya och förändra eller hjälpa en kollega som behöver det utan att man specifikt bett om din hjälp?
6. Har du intensiva samtal eller till och med hetsiga diskussioner med kollegor om idéer, planer, politik eller det bästa sättet att hjälpa elever som har svårigheter och behöver ett nytt sätt att gå vidare?
7. Har du kollegor som du arbetar med på ett riktigt tillfredsställande sätt, i eller utanför skolan, exempelvis kring planering, undervisning, bedömning eller feedback?
8. Genomsyras din undervisning och ditt eget lärande av mening och en djupare känsla av moraliskt syfte - och använder du ditt inflytande och din auktoritet för att hjälpa eleverna att hitta mål och mening i livet?
9. Arbetar du ibland *med* dina elever såväl som *för* dem?
10. Har du ett helhetsperspektiv på din organisation, en förståelse för hur allt hänger ihop och en känsla av ansvar för din egen roll och plats i helheten?

Om tendensen att oavsiktligt införa nya utbildningsmodeller eller metoder:

Nedan följer fyra situationsbundna och kulturella aspekter som är oundgängliga för att tillämpa dessa samarbetsformer i skolor eller skolsystem någon annanstans:

1. Hur såg det ut *innan* modellen introducerades?

För att samarbetsmodellerna ska nå goda resultat på kort sikt måste de också ingå som en del av en mer långsiktig process för att förändra kulturen och samhället.

2. Vilka andra samarbetsformer används *parallellt*, både i skolan och i den kultur som präglar hela samhället?

Hur ett samarbetssystem ser ut och fungerar i en enskild skola speglar hela samhällskulturen. Modeller för professionellt samarbete kan inte lyftas från ett sammanhang till ett annat rakt av. För att uppnå professionell kollegialitet måste man ta hänsyn till såväl kultur som den nya kontexten.

3. Vilket stöd finns det att tillgå runt omkring den nya modellen, till exempel i form av offentligt stöd, tid för samarbete eller större professionella nätverk?

Alla skolor är en del av olika system och måste harmoniera med dessa, eller - om systemen inte är på rätt spår - åtminstone med varandra.

4. Vilka *kopplingar* finns det mellan modellen och samarbetsidéer eller konkret samarbete *utanför* skolan, till exempel i skolor i andra länder, i internationell forskning, på Internet eller någon annanstans?

Ett system kan stimuleras positivt genom yttre störningar. När ny kunskap regelbundet sipprar in och ut ur ett system får det systemet att förändras och stimulerar även andra system.

Gå från professionellt samarbete till professionell kollegialitet:		
Från		Till
Ord eller handling		Ord och handling
Snäva prestationsmål		Meningsfullt lärande
Tillfälliga möten		Inbäddad kultur
Administrationsstyrd		Lärlarledd
För bekvämt eller krystat		Genuint och respektfullt
Samtal		Dialog
För elever		Med elever

Vad behöver vi göra för att stärka den professionella kollegialiteten i skolan?

- sluta lägga för mycket tid på referensdatagrupper på bekostnad av ett bredare kollaborativt undersökande - kombinera de två
- alltid anpassa samsarbetsmodeller från andra länder och kulturer för att passa i en ny kontext
- vidta åtgärder för att aktivt motverka en hög personalomsättning som undergräver samsarbetskulturen
- fortsätta att utveckla sin egen professionella kollegialitet och gå från regelbundna samtal och möten till mer djupgående dialog, återkoppling och gemensam aktionsforskning.
- fortsätta att söka konstruktiv kritik från kollegor både inom och utanför den egna kretsen
- göra det möjligt för eleverna att vara en del av processen och skapa förändring tillsammans med sina lärare
- utnyttja fördelarna med digital teknik men överväga vilka lösningar som bäst stödjer den professionella kollegialiteten
- utveckla och utöka samsarbeten och former för samsarbete med andra skolor och skolsystem, särskilt i miljöer som präglas av konkurrens

***Professionell Kollegialitet: när undervisning tillsammans
innebär lärande för alla.***

INTERNATIONELL NIVÅ

Det virtuella exemplet - LinkedIn

Facilitatorn inom detta nätverk är en AI -artificiell intelligens-lösning som ger rekommendationer till användaren om lämpliga kurser där hen kan träffa likasinnade. B2B "Business-to-Business" affärsnätverket LinkedIn består när detta skrivs 2021 av tjugosju miljoner som lär sig genom nätverket och nästan tretton tusen företagskunder. Vissa kurser görs tillgängliga gratis och kan nås av hela sjuhundratjugotvå LinkedIn-medlemmar.

Att använda LinkedIn-nätverket som bas för att nå intressenter och målgrupper ger många fördelar. Till skillnad från de flesta traditionella arbets-, utbildnings- eller fortbildningsrelaterade nätverk är LinkedIn 100% virtuellt och ger en omfattande och uppdaterad digital bild av den samlade arbetskraften. Dessutom är LinkedIn det största yrkesnätverk som ger en aktuell bild och en sammanställning av korrelerad data för varje användare såsom utbildning, kompetens och yrke, tidigare och nuvarande arbete, bransch etc..

LinkedIns "LärCommunity" är en del av den större "YrkesCommunity"n. En av fördelarna med att gå en onlinekurs här är att man, till skillnad från när man går en "traditionell" kurs eller utbildning, får tillgång till sitt kursbevis och/eller certifikat direkt efter avslutad kurs. De nya färdigheterna kan därmed läggas till på kursdeltagarens LinkedIn-profil omedelbart. Denna uppdatering av deltagarens LinkedIn-profil sprids automatiskt vidare inom det egna LinkedIn-nätverket vilket i sin tur gör det möjligt för andra inom nätverket - även experter - att bekräfta personens nyvunna kompetens och färdigheter,

De största fördelarna med att använda det helt virtuella LinkedIn som ett nätverk för professionell kollegialitet, lärande och kunskapsutbyte med andra yrkesverksamma, är att det sker kontinuerligt och därmed främjar livslångt lärande. Det sker en blandning mellan asynkront och synkront lärande, exempelvis genom så kallade "watch parties" där man deltar i ett online-event tillsammans och har möjligheten att interagera och kommentera, som i sig också blir en slags lärandegemenskaper, med inlärningsformer och de nödvändiga förutsättningarna för att skapa en bra och effektiv miljö för att dela med sig av kunskap och erfarenheter och samarbeta professionellt.

Slutsatser vi kan dra om fördelarna med LinkedIn och dess framgångsfaktorer för professionell kollegialitet är hur man organiserar delning enligt ovanstående organisationsstruktur. Har du dessutom en mycket stor bekantskapskrets och professionella kontakter fungerar delningen även när endast ett fåtal av deltagarna är aktiva, till exempel i en online kurs eller som kursutbildare.

EPALE-exemplet

EPALE - the Electronic Platform for Adult Learning in Europe - eller på svenska Elektronisk Plattform för Vuxnas Lärande i Europa, finansieras genom Erasmus+ -programmet och är en del av EU:s strategiska satsning på fler och bättre möjligheter till lärande för vuxna. EPALE är en europeisk, flerspråkig, öppen gemenskap för samtliga yrkesverksamma inom vuxenutbildning, inklusive lärare och utbildare, studieväglednings- och stödpersonal, forskare och vetenskapsmän samt politiska beslutsfattare.

EPALE är en gemensam plattform för samarbete och information kombinerat med utbildningsinitiativ och evenemang. Det ger en effektiv miljö för att såväl dela med sig av kunskap som att samarbeta. Plattformen gör det möjligt för yrkesverksamma inom utbildningsområdet att få kontakt med varandra och lära av kollegor över hela Europa - genom blogginlägg, forum, projektpartnersökningsverktyget och fysiska möten.

Hur skiljer sig denna process för överföring eller utbyte av kunskap och kompetens från den i andra "traditionella" nätverk? EPALE tillhandahåller en informations- och nätverksplattform för samtliga verksamma inom olika former av utbildning för vuxna och stöder och stärker därmed också yrken inom vuxenutbildning. Överföring och kunskapsutbyte sker främst inom lärandegemenskapen och genom aktivt nätverkande.

Den största fördelen med EPALE är att det tillhandahåller en plattform att använda specifikt för olika former av utbyte inom vuxenutbildning som stöder kunskapsöverföring och nätverkande.

EPALE:s organisationsstruktur ger de förutsättningar som krävs för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete och uppmuntrar därmed till professionell kollegialitet.

Exemplet eTwinning

Precis som EPALE är eTwinning en onlineplattform för utbildning. Skillnaden är att eTwinning fungerar som en förbättrad mötesplats online för skolor i Europa.

eTwinning medfinansieras av Erasmus+, EU:s program för internationellt samarbete inom utbildning, ungdom och idrott, och erbjuder en säker plattform för all skolpersonal - rektorer, lärare i alla ämnen, inte bara språk som man kan tro, utan även bibliotekarier och annan skolpersonal som deltar i utbildning, undervisning och lärande. Grundvillkoret för att kunna bli medlem är att du arbetar på en skola. eTwinning lanserades 2005 som huvudinitiativ i Europeiska kommissionens eLearning-program, och sedan 2014 har initiativet integrerats fullt ut i Erasmus+.

European Schoolnet, det internationella partnerskapet mellan 34 europeiska utbildningsministerier, ansvarar för eTwinning's centrala stödtjänst för att utveckla lärande för skolor, lärare och elever i hela Europa. eTwinning stöds ytterligare på nationell nivå av 38 nationella stödtjänster.

eTwinning.net, eTwinning-portalen, finns på 28 språk och erbjuder nyheter från eTwinning-länderna, möjligheter till kompetensutveckling, officiellt erkännande samt exempel på framgångsrika projekt.

Ursprungligen var samarbetet endast avsett för skolor inom Europeiska unionen, men nu är skolor i grannländerna också inbjudna att delta. När detta skrivs (2021) finns 44 länder representerade på eTwinning-plattformen och yrkesgemenskapen engagerar hundratusentals lärare, som lär av varandra, delar praxis och idéer men även samarbete med elever. Detta gör eTwinning till det största lärarnätverket i världen.

Som namnet antyder är målet att använda informationsteknik och digitala verktyg och hitta en eller flera skolpartners för samarbete på ett valt tema. Det finns möjligheter att utveckla projekt med eller utan en förutbestämd digital verktygslåda, involvera elever på olika sätt, presentera projektresultat i eTwinning-projektets digitala projektrum, skapa forum, chattrum och digitalamöten. Projekten kan drivas oberoende av andra projekt eller som ett komplement till Erasmus+ mobilitets- eller strategiska partnerskapsprojekt.

Som lärare, kan du söka efter samarbetspartners efter land, samarbetsämnen, språk, ämnen och åldersgrupper på elever och det finns även eTwinning-forum och grupper där lärare som är intresserade av ett visst ämne kan söka efter partners och börja samarbeta.

Det finns 14 specifika ämnesgrupper som modereras av erfarna eTwinnare. Dessa är:

1. Kodning på skolor
2. Engelska som andraspråk
3. Entreprenörskap inom utbildning

4. Att föra in e-säkerhet i eTwinning-projekt
5. Franska som andraspråk
6. STEAM
7. Nätverk för hållbara skolor
8. Spelbaserat (Game-based) lärande
9. Inkluderande utbildning
10. Kreativt klassrum
11. Virgilio - Din eTwinning Guide
12. Gender - Kunskap för att motverka stereotyper
13. Integrera migrantelever i skolan
14. Skolledarskap

eTwinning-plattformen erbjuder såväl egenstudiematerial som så kallade Learning Events - Lärtilfällen och online-seminarier om olika ämnen för att hjälpa nya medlemmar. Ett lärtilfälle tar normalt mellan fyra och sex timmar. Det finns också onlineseminarier. Det här är livesända online videomöten på en timme där lärare har chansen att lära sig, prata om och diskutera en mängd olika teman. Dessa kurser och seminarier leds av experter och eftersom de inte kräver mycket tid ska de främst ses som en inspiration och hjälp. De ger deltagarna en introduktion till ett ämne, nytt undervisningsmaterial eller ny kunskap och hjälper också till med samarbetsidéer.

Professionell kollegialitet uppmuntras ytterligare genom peer learning och eTwinning's utvalda evenemang, workshops för kompetensutveckling samt tematiska och årligt återkommande eTwinning-konferenser. Plattformen erbjuder också längre kurser som löper under tre till fyra månader. Dessa kurser leds av en grupp experter och deltagarna är aktivt involverade genom uppgifter och grupparbete, asynkron och ibland synkron verksamhet, diskussioner online etcetera. Varje år erbjuder eTwinning också kurser i syfte att ge kunskap om hur man leder och modererar online, undervisning och lärande och kurser även för eTwinning-ambassadörer. En eTwinning Moodle har skapats för detta ändamål och deltagarna får ett certifikat för varje genomförd kurs.

För att tillhandahålla expertis för kurser och fortbildningar finns eTwinning's Vänner. De består av organisationer och initiativ som delar eTwinning's mål och värderingar. Syftet med samarbetet är att Vännerna delar med sig av sin expertis till lärare genom onlineseminarier, workshops och spridning av högkvalitativt material på eTwinningplattformen.

För att stödja lärare på alla nivåer, även lokalt, finns så kallade eTwinning-ambassadörer. En erfaren användare av eTwinning kan ansöka hos de nationella stödtjänsterna om att utbilda sig och bli ambassadör för eTwinning. För närvarande (2021) finns det mer än 1500 ambassadörer, det vill säga erfarna medlemmar, som delar med sig av goda exempel, lär av varandra och vidareutvecklar sina färdigheter för att ge stöd och hjälp till alla eTwinners.

En av eTwinnings viktigaste funktioner är samarbetet mellan lärare, elever och skolor men det är också möjligt att inkludera föräldrar och lokala myndigheter i samarbetet. Även om dessa användargrupper aldrig kan registrera sig och få en egen profil, kan de bjudas in som gäster till ett projekt.

Skolor som aktivt använder eTwinning i undervisningen kan ansöka om att få bli en eTwinningsskola. Uppdragsbeskrivningen för de så kallade eTwinning-skolorna är följande fem åtaganden.

eTwinning-skolorna har åtagit sig att:

- samtliga ledare och ansvariga för organisationen och beslutsprocessen på alla nivåer aktivt stötta all personal att engagera sig i eTwinning-aktiviteter.
- Skapa möjligheter för skolans lärare att samarbeta, dela idéer och arbeta ihop för att planera sina eTwinning och andra pedagogiska aktiviteter och dela sina erfarenheter och rutiner med sina kollegor, både i och utanför skolan. Lärarna ska skapa en handlingsplan för att använda eTwinning för sin skolas utvecklings och förändringsarbete.
- Låta eleverna vara med i förändringsarbetet och spela en aktiv roll i utvecklingen av eTwinning skolan. Eleverna ska marknadsföra eTwinning för lärare (både de som redan är engagerade och de som ännu inte är involverade) och för föräldrar. Eleverna driver arbetet framåt och agerar bollplank för utvärdering av alla innovationer som sker inom pedagogik och användning av ny teknik. eTwinningsskolorna ska fungera som förebilder för andra skolor.
- vara ambassadörer för andra skolor i sitt område/region genom att aktivt marknadsföra eTwinning och sprida det man gör på så många sätt som möjligt: öppet hus, informationsmöten och mentorskapsprogram. Skolorna åtar sig att regelbundet skapa kompetensutvecklingsmöjligheter som är öppna för andra skolor i samma område.
- vara inkluderande och innovativa lärande organisationer. eTwinning skolor är engagerade i inkludering på alla nivåer och skapar sätt att skapa en inkluderande miljö för elever av alla

förmågor och kulturer, deras föräldrar och samhället i stort. Lärare i eTwinning skolor åtar sig att utveckla hela skolan som en lärande organisation. Med sina innovativa pedagogiska modeller och tillvägagångssätt som omfattar samarbetslärande, undervisning med eleven i centrum, och inte minst flexibla metoder för tid och plats för lärande, använder man eTwinning som ett stöd för att implementera läroplanen.

En eTwinning-rapport kommer att publiceras senare under 2021. Den syftar till att visa hur eTwinning skolorna fungerar och främja ovan nämnda gemensamma ledarskapsstrategi, genom analys av kvantitativa data och en kvalitativ undersökning. De kvantitativa uppgifterna har samlats in i en undersökning där 1261 eTwinning skolor deltog. Den kvalitativa delen bygger på sex stycken arton-månaders fallstudier av eTwinning-skolor som fick extra stöd från eTwinning centralt genom både personliga möten och onlineaktiviteter.

Den största fördelen med eTwinning är dess mångsidighet. eTwinning ger skolor en trygg plattform där personal som är involverad i olika aspekter av lärande kan samarbeta på många olika sätt. Projekt kan drivas med eller utan elevmedverkan och vid behov kan andra målgrupper och intressenter bjudas in som gäster.

Plattformens lättillgänglighet och dess många möjligheter till kompetensutveckling, individuellt och/eller i grupp, med allt från självstudiematerial, kortare utbildningstillfällen och föreläsningar till längre kurser har gjort den till det största lärarnätverket i Europa.

Man planerar att skapa en gemensam plattform av eTwinning och School Education Gateway, Europas onlineplattform för skolutbildning. Målet är att skapa en gemensam plattform där en bredare målgrupp med allt från beslutsfattare, experter och yrkesverksamma inom utbildning, till personal vid enskilda skolor som nämns ovan i eTwinning-exemplet, kan hålla sig uppdaterade om EU:s utbildningspolitik och reformer.

Slutsats internationell nivå

Goda exempel på nätverkande mellan lärare och intressenter på internationell nivå har samlats in för att identifiera framgångsfaktorer för lyckade samarbetsstrukturer. Målet är att identifiera former av informellt och formellt samarbete och att dra slutsatser om varför samarbetsprincipen är av central betydelse och till nytta för de berörda aktörerna.

De tre nämnda exemplen, LinkedIn, EPAL och eTwinning, är alla internetbaserade plattformar, men nätverken skiljer sig åt när det gäller målgrupper och storlek.

Baserat på de framgångsfaktorer som beskrivs i Hargreaves & O'Connor (2018) kan vi konstatera att för de exempel som presenteras är det främst följande principer för professionell kollegialitet som kännetecknar dem; *kollektiv autonomi*², *gemensamt initiativ*³, *ömsesidig dialog*⁴ och *möjlighet att få överblick och tillgång till fältets så kallade helhet*⁵.

Framgångsfaktorer

Beslutet att gå en kurs är individuellt. Kurserna söks aktivt av individen eller föreslås enligt personens relevans och intressen. Det finns ingen högre myndighet som beslutar. Alla kurser är virtuella men bara ett fåtal deltagare behöver vara online samtidigt med utbildarna, övriga kan delta senare och informationen delas därför enkelt vidare. Du får bevis på din prestation direkt efter kursen vilket är något eftertraktat. Att få omedelbar bekräftelse anses vara ett tecken på effektivitet. Du lär dig tillsammans med många andra kollegor i ett internationellt sammanhang som leder till samarbete på många nivåer. Detta sätt att organisera en utbildning möjliggör en fortsättning på nationell, regional eller lokal nivå och i ett lokalt sammanhang på din skola, och att prova nya saker. Sättet att lära tillsammans med andra uppmuntrar också delningsprocessen. Du fortsätter dialogen och delar dina kunskaper och idéer med dina kollegor lokalt och uppmuntras att dela med kollegor på andra skolor också. En fortgående onlinekurs som pågår under längre tid än bara ett utbildningsevenemang kommer automatiskt att bjuda in deltagarna att implementera kunskaper och arbetssätt i sitt dagliga arbetsliv.

² Lärarna är friare och mer oberoende av byråkratisk toppstyrning, men mer beroende av varandra. I stället för data läggs större vikt vid lärarnas professionella omdöme. Kollektiv autonomi innebär också att lärarna är öppna för feedback, inspiration och stöd.

³ Lärare tar större ansvar och systemet hindrar dem inte från att prova nya tillvägagångssätt. Förväntningar, processer och finansieringsstrukturer uppmuntrar lärare att dela med sig av vad de har påbörjat med andra lärare.

⁴ Lärare utbyter tankar och berättar om erfarenheter och problem. Konversationen kan modereras och det finns tydliga regler som att du bör lyssna först och be den andra att klargöra innan du gör några invändningar.

⁵ I ett samarbete arbetar alla tillsammans och skapar bilden och helheten (tillsammans).

NATIONELL NIVÅ

Exemplet Erasmus+ KA1-mobilitetsprojekt

Utbildningsförvaltningen i Steiermark (på tyska: Bildungsdirektion Steiermark) är den samordnande organisationen bakom ett konsortium med 110 skolor från hela Österrike.

På grundval av skolornas behov både individuellt och i en bredare, mer allmän skala, skapar nätverkets EU-projekt med titeln "Språk som förenar kulturer och främjar ekonomisk utveckling", möjligheter till utbildning och kunskapsutbyten utomlands, inom EU. Projektet ger lärare och annan pedagogisk personal på skolor inom konsortiet något nytt gemensamt som förbinder dem. Samtliga deltar i projektaktiviteter på internationell EU-nivå, men även lokala och regionala aktiviteter anordnas. Dessa aktiviteter föder i sin tur nya fristående samarbeten och projekt vilka får starkt stöd och uppmuntras.

Det europeiska Erasmus+-programmet gör det möjligt för utbildningsmyndigheter i olika länder, skolor, företag, offentliga institutioner, utbildningsministerier och institutioner som verkar såväl utanför som i skolan, att samarbeta och ingå i samma utbildningsnätverk.

Det som gör nätverket unikt är inte bara dess storlek – den förbinder 101 skolor över hela Österrike. Detta är ett nätverk som är helt unikt även på andra sätt eftersom ett så stort och utbrett nätverk inte har funnits i Österrike tidigare. Traditionellt föredrar österrikiska lärare att arbeta på egen hand snarare än i lärarlag. Det är till exempel inte självklart att lärare i Österrike ber andra lärare på sin skola om stöd eller delar sin kunskap med dem. Den stora fördelen med strukturen och arbetet i detta nätverk är att det ger enskilda deltagare möjlighet att samarbeta och få kraften att förändra utbildningslandskapet steg för steg genom just samarbete. Det vänder upp och ner på den traditionella synen på relationer mellan lärare, gör det möjligt för dem att korsa gränser och steg för steg bilda en mötesplats för lärare och andra som är involverade i utbildning.

Sätten att överföra kunskap skiljer sig också åt från ett traditionellt nätverk. EU-kommissionens egen digitala plattform, den tidigare nämnda eTwinning <http://www.etwinning.net/> är projektnätverkets viktigaste utbytesplattform.

Man uppmuntrar till samarbetslärande vilket möjliggörs ytterligare genom presentationer och online-evenemang för lärande. Tillsammans med de så kallade lärfestivalerna som organiseras regelbundet

inom nätverket skapar dessa virtuella och hybridevenemang fler möjligheter till kunskapsutbyten och samarbetslärande. Under mötena används nya interaktiva verktyg för att underlätta samarbete och för att hjälpa deltagarna att uttrycka sina åsikter och dela med sig av sina kunskaper. I den här miljön är alla deltagare både elev och lärare samtidigt.

De största fördelarna med strukturen och arbetet i detta nätverk är att det förvandlar ensamvargar till gruppaktörer och inte bara tillåter, utan *uppmuntrar* människor att inleda ytterligare samarbeten. Tack vare de digitala verktyg som används lär sig deltagarna att samarbeta online.

Den naturliga kopplingen och nätverket inom Erasmus+-projektkonsortiet, har, tillsammans med den organisationsstruktur som tillhandahålls av Steiermarks utbildningsförvaltning, visat sig vara avgörande för framgången. Flera viktiga faktorer gör detta heterogena nätverk framgångsrikt. Framgångsfaktorerna inkluderar bland annat ingående kännedom om utbildningssystemet, uppskattning av medlemmarna i nätverken, tålamod, flexibilitet, spontanitet och kreativitet samt uthållighet på en bred front för att driva sådana nätverk på ett hållbart och långsiktigt sätt. Det är önskvärt att utvecklingsprocessens delar leds av en person eller grupp med stor uthållighet.

"Skolan i molnet"exemplet, Portugal

Plattformen Skolan i molnet – "the School in the Cloud" lanserades ursprungligen 2014 vid en TED-konferens för att ytterligare påskynda forskningen genom att hjälpa utbildare – vare sig de är lärare, föräldrar eller samhällsledare – att driva sina egna lärandemiljöer - SOLEs – så kallade Self Organized Learning Environments och att bidra till det globala experimentet genom att dela sina erfarenheter med andra. Experimentet drivs nu av SOLE Central vid Universitetet i Newcastle, ett globalt nav för SOLE-forskning och praktik som leds av Sugata Mitra. Sugata Mitra har genomfört många experiment sedan 1999 som har visat att elevgrupper kan lära sig nästan vad som helst på egen hand förutsatt att de har tillgång till internet och kan samarbeta med varandra.

Det finns för närvarande (2021) en global gemenskap med över arton tusen personer som använder SOLE över hela världen - en ny metod för att skapa en "lärande gemenskap".

En självorganiserad inlärningsmiljö, eller SOLE, kan finnas var som helst förutsatt att det också finns en dator, en Internetanslutning och elever redo att lära sig. Inom en SOLE ges eleverna frihet att lära sig tillsammans med hjälp av internet.

Läraren ställer en viktig fråga och eleverna bildar små grupper för att hitta ett svar. Under en SOLE-lektion kan eleverna flytta runt, byta grupper och dela information hur och när som helst. Mot slutet av passet har de möjlighet att dela vad de lärt sig med hela gruppen. SOLE-lektioner kännetecknas av elevernas upptäckter och kunskapsdelning, spontanitet och begränsad lärarintervention.

SOLE-nätverk är framgångsrika tack vare sin motiverande och inspirerande natur. Viktiga frågor är gnistan som tänds i en SOLE-lektion. Att ställa en intressant och relevant fråga väcker barns fantasi och nyfikenhet och leder dem på en verklig upptäcktsresa. Att utveckla en riktigt bra fråga kan därför vara den svåraste delen av att leda en SOLE-lektion.

Dessa frågor uppmuntrar barn att presentera teorier, samarbeta, använda sitt förnuft och tänka kritiskt. En bra viktig fråga inkluderar mer än ett ämnesområde: "Vad är en insekt?" till exempel, rör inte så många olika ämnen som "Vad skulle hända med jorden om alla insekter försvann?".

De digitala medlarna – e-medlarnas roll skiljer sig åt från de traditionella lärmiljöerna. SOLE-medlarna kallas "Grannies" Mor-/Farmödrar.. Deras roll är inte bara att väcka nyfikenhet, utan också att hjälpa eleven att utveckla språkkunskaper och sökfärdigheter som gör det lättare för barn att börja svara på komplexa frågor.

Granny Cloud, som drivs helt av volontärer, innebär att oavsett var en SOLE är, kan barn få tillgång till en stödjande och uppmuntrande vuxen när de börjar lära sig själva.

"Skolan i molnet" vill väcka kreativitet, nyfikenhet och förundran hos eleverna och inspirera dem att ta kontroll över sitt eget lärande. De utrymmen som gör detta möjligt kallas självorganiserade inlärningsmiljöer (SOLEs).

SOLEs kan skapas av vem som helst, var som helst, oavsett om det är lärare, föräldrar eller samhällen. Det är helt enkelt någonstans där studenter uppmuntras att arbeta tillsammans för att svara på komplexa frågor med hjälp av Internet. Lärandet drivs av viljan att upptäcka, dela och vara spontan, Varje SOLE är unik, men målet är alltid att uppmuntra barn att utnyttja sin medfödda känsla av förundran och ge sig ut på ett intellektuellt äventyr, för att söka svar på viktiga frågor. Det måste också vara kul!

För många barn är detta ett helt nytt sätt att lära sig. Därför tar det ofta ta några pass innan det fungerar riktigt bra. Med lite tålamod och uthållighet dröjer det dock inte länge förrän man kan

förundras över hur otroligt snabbt och väl eleverna lär sig att arbeta tillsammans för att hitta svar på komplexa frågor.

Det binationala nätverket Steiermark/Štajerska-exemplet

Nätverket Steiermark/Štajerska stöds av ett sextiotal skolor på båda sidor om den österrikiska (styrianska) - slovenska gränsen. Det initierades av Steiermarks utbildningsförvaltning och det slovenska utbildningsministeriet. Båda fick mandat att inleda samarbetet från sina respektive regeringar.

Det unika med detta nätverk är att dess enda drivkraft är önskan om samarbete.

Nätverket Steiermark/Štajerska består av

- Utbildningsmyndigheter som fungerar som facilitatorer
- Lärare på skolor som ingår i nätverket
- Elever som är aktiva i nätverket
- Organisationer och företag utanför skolans värld som deltar som partners i nätverket och stödjer och inspirerar till samarbete.

Det som gör detta nätverk mer framgångsrikt än andra är det som för dess deltagare samman. De närs av viljan att arbeta tillsammans och har ett starkt gemensamt mål: ungdomars välbefinnande och en blomstrande gränsregion. Nätverket förvaltas gemensamt av båda sidor och samarbetet är inte påtvingat.

Nätverket skiljer sig från traditionella nätverk då det är mer lätthanterligt. Deltagarna drivs av en egen inre motivation att samarbeta. Då denna önskan kommer inifrån behöver man inte tänka på hur man ska stärka den. Nätverket fungerar eftersom det alltid finns människor som är villiga att samarbeta.

En eller två gånger per år håll ett stort evenemang med alla nätverkets deltagare. Syftet är att samla alla intressenter och att dela sin bästa praxis med varandra över gränsen. Dessa sammankomster tjänar också det högre syftet att ytterligare vårda samarbetsviljan.

Till skillnad från traditionella utbildningsevenemang med specifika föreläsare och åhörare tillåter dessa nätverksmöten fler deltagare att föreläsa. Varje möte följer ett mycket effektivt program med interaktivt upplägg. Att dela kunskap och att lära tillsammans är en del av nätverkets DNA. Facilitatorer

inom båda länders skolmyndigheter, stödjer nätverket, kommer med idéer för utveckling och dokumenterar utvecklingen på frivillig basis.

Förutom de evenemang som anordnas årligen gynnar självfallet även allt gränsöverskridande samarbete såväl elever som lärare.

Den binationella regionen Steiermark/Štajerska sträcker sig mellan Österrike och Slovenien och delar en lång historia av konflikter. Verksamheten inom nätverket har långsiktiga fördelar för båda regionerna av de många impulser som skapas inom nätverket.

Följande slutsatser kan dras om det som är specifikt för Steiermark/Štajerskas organisationsstruktur för en god och effektiv miljö för professionell kollegialitet: Grunden till framgång ligger i uppskattning av nätverkets medlemmar. Dessutom har nätverket många andra mjuka värden och färdigheter som underlättar för och utvecklar nätverket och samarbetet mellan partners av olika nationaliteter och kulturer, även om de ligger ganska nära geografiskt sett. Exempel på sådana egenskaper är ett öppet sinne och förmåga att se allt ur ett vidare perspektiv, tålamod, flexibilitet, spontanitet och kreativitet.

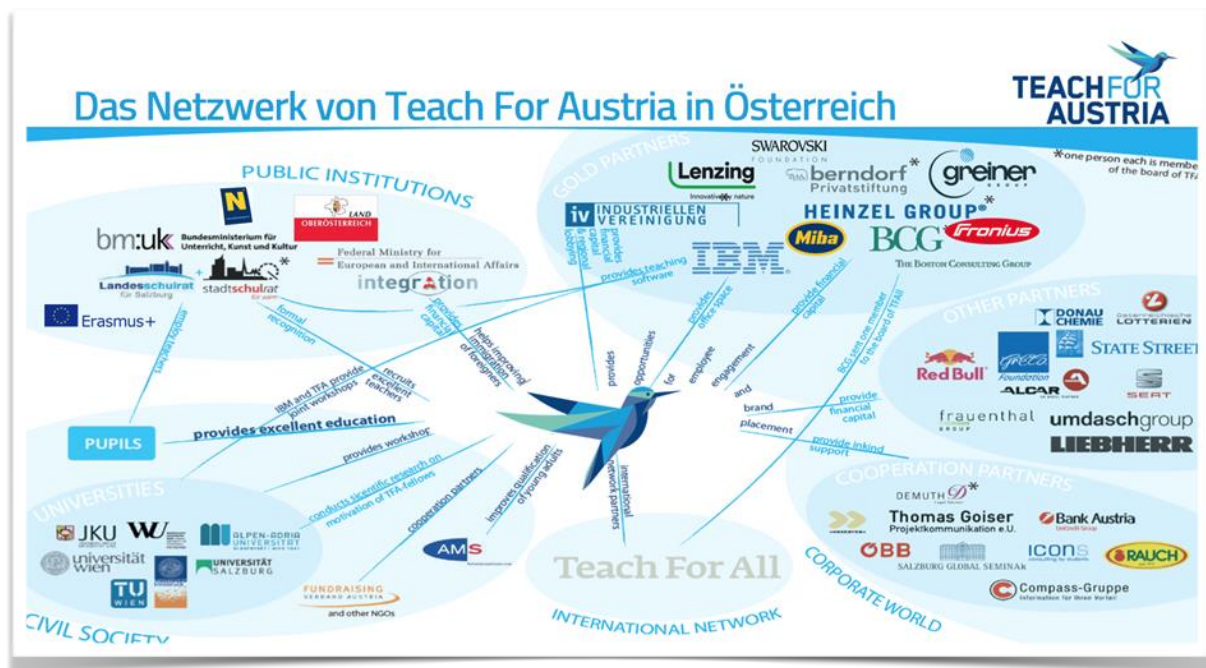
Vidare krävs det god förståelse för det som utmärker de berörda skolsystemen.

"Teach for Austria" (TFA)⁶ exemplet

Lärandegemenskapen leds främst av Teach For Austrias (TFA:s) "utbildnings- och stödteam", men medlemmar i den så kallade "TFA-gemenskapen" kan också leda vissa nätverksaktiviteter som bidrar till det andra programmet.

TFA-communityn är ett otroligt livligt nätverk bestående av forskare, alumner, personal och tidigare anställda från olika branscher. Aktörerna i nätverket agerar autonomt och självständigt. Nätverket kan och vill heller inte styra och kontrollera allt. TFA-gemenskapen är integrerad i ett starkt nätverk som består av mycket värdefulla partners och intressenter - se diagram nedan:

⁶ Mer information om Teach for Austrias program finns här:
<https://www.teachforaustria.at/fellow-programm/uber-das-programm>



Nätverkets mångsidighet säkerställer att dess medlemmar kan arbeta mot nätverkets vision för 2050: Varje barn har chansen till ett bra liv - oavsett inkomst eller utbildningsnivå som deras föräldrar har. Denna mångsidighet möjliggör ytterligare sammanslagningsinsatser för att säkerställa en framgångsrik start på skolan och framgångsrika utbildningsvägar, för barn respektive ungdomar från missgynnade familjesituationer.

En av de främsta anledningarna till den framgång som TFA-stipendiatprogrammet har nått kan vara att det ser fördelarna med att kombinera olika perspektiv och tillvägagångssätt för att uppnå mer pedagogisk jämlikhet. Därför låg fokus på kommunikation och interaktion på lika villkor, särskilt inom skolsystemet.

Hur TFA:s nätverk för andra program skiljer sig från andra "traditionella" nätverk har beskrivits nedan med en av medlemmarnas ord.

" Kanske kan framgången dras från det faktum att nätverkets ledare medvetet differentierar

... där de intar en aktiv och/eller kontrollerande roll och där de inte

... inom vilka områden TFA-medlemmarna själva är "elever" eller "lärare"

... där det är klokare att dra sig tillbaka för att möjliggöra och främja samarbete med programmets vision - TFA 2050 - .

Den största fördelen med denna form av nätverk är att alla i TFA-gemenskapen är tydligt engagerade i organisationens vision som nämns ovan. På samma sätt syns engagemanget och stödet för nätverkets organiserade verksamhet när det gäller jämlikhet i utbildningen tydligt i TFA:s övergripande nätverk.

Orsakerna till denna framgång eller snarare de villkor som måste uppfyllas för att få ovanstående att hända är den gemensamma förståelsen av den underliggande utmaningen (ojämlikhet i utbildning i Österrike) inom nätverket och tydligheten om TFA:s strategi och vision.

Medvetenheten om nödvändigheten av sitt eget bidrag är framgångsfaktorn på gemenskaps- och intressentnivå för denna lärande gemenskap. Denna medvetenhet är en av de förutsättningar som krävs för att skapa en god och effektiv miljö både för delning och effektivt samarbete.

Teach for Austrias programprogram erbjuder en organisationsstruktur i form av ett nätverk baserat på relationer mellan enskilda människor och inte enheter. Nätverkets relationer bygger på förtroende. Förtroende i tur och ordning beror på de resurser som flödar genom relationerna. Exempel på sådana resurser är uppmärksamhet, information, kunskap, pengar, tid, stöd etc.

Medlemmarna i nätverket är fast beslutna att samarbeta och dela erfarenheter - även i en till synes konkurrensutsatt miljö - om det bidrar till den övergripande visionen.

INCLUD-ED - ett nationellt nätverksexempel från Portugal

INCLUD-ED, Strategier för inkludering och social sammanhållning inom utbildning i Europa (2006–2011) är ett projekt som utvecklats av CREA (Community of Research on Excellence for All) och finansieras av Europeiska kommissionens program för strukturreformer. Det nationella samarbetet härrör från detta internationella projekt och bygger på vetenskapliga teorier som med stöd av experter vid Universitetet i Barcelona ska nå ut till och hjälpa skolelever.

Nätverket av skolgrupper som deltar i lärandegemenskaper i pilotprojektet i Portugal är redan elva stycken.

INCLUD-ED syftar till att förändra skolor och skolgemenskaper genom att tillföra bäst praxis aktiviteter (Ações Educativas de Sucesso - AES), som gynnar samarbete och aktivt deltagande för att övervinna sociala skillnader.

En del av nätverkets framgång beror på att projektet har tekniskt stöd från CREA (EU:s Community of Research on Excellence for All), som i november 2019 började utbilda en grupp på fyrtio utbildare samt handleda och utbilda de team som ansvarar för projektets implementering i var och en av de berörda utbildningsgrupperna.

I programmet skapas interaktiva grupper i klassrummet och utforska elevernas olika inlärningsförmåga för att främja ömsesidig hjälp. Programmet visar att elever från missgynnade grupper, från familjer med dålig utbildning, barn till invandrare eller vars modersmål inte är portugisiska, också kan göra bra akademiskt, när det finns ett större familjeengagemang i skolan.

INCLUD-EDs resultat omnämndes i Europaparlamentets riktlinjer som ett sätt att motverka skolavhopp och ojämlikhet i skolan, med rekommendationen att fortsatt implementera modellen för bästa praxis där skolor bli lärandegemenskaper.

INCLUD-ED prövades ursprungligen för två år sedan i tio skolkuster i landet, vilket ledde till förbättringar i utbildningsresultat och en minskning av antalet avhopp och misslyckanden. Under läsåret 2019/2020 implementerades projektet i ytterligare femtio prioriterade områden, där de flesta elever kommer från familjer med låg inkomst och/eller låg utbildningsnivå, och där skolor har svårt att motverka avhopp och pågående sociala ojämlikheter.

Modellens överföring och utbyte av kunskap skiljer sig från den i traditionella nätverk eftersom samhällsmedlemmarna deltar i beslutsprocesser genom att bli aktiva representanter i beslutsfattande organ. Genom att göra det deltar familjemedlemmar och samhällsmedlemmar i utvärderingen av skolans program och läroplan. Dessutom deltar familjemedlemmar och samhällsmedlemmar i elevernas inlärningsaktiviteter under normal skoltid såväl som utanför skolan. Medlemmarna deltar i elevernas inlärningsprocesser genom att hjälpa till att bedöma barnens skolframsteg. Familjemedlemmar och samhällsmedlemmar deltar också i utbildningsprogram som uppfyller deras behov.

De största fördelarna har visat sig vara organisationen inom nätverket av:

- Utbildning för familj- och lärandegemenskaper (Lärandegemenskapen deltar aktivt i sitt eget lärande).
- LITTERÄRA DIALOGISKA TERMER (Gemenskapens pedagogiska deltagande i ditt eget lärande).

- Interaktiva grupper och litteraturcirklar med handledning i bibliotek (Såväl elevens familj som det omgivande samhället kan delta i klassrummet och i andra gemensamma lärutrymmen).
- Familjeråd och blandade kommittéer (Gemensamt beslutsfattande): Gemensamma kommittéer och församlingar är beslutsfattande organ som består av människor från alla samhällsgrupper: familjer, lärare, elever och andra samhällsföreträdare.

Programmet visar att även elever från missgynnade grupper, från lågutbildade familjer, barn till invandrare eller vars modersmål inte är portugisiska, kan göra bra ifrån sig akademiskt, när det finns ett större familjeengagemang i skolan. Följande slutsatser kan dras om INCLUD-ED-programmets organisationsstruktur för en god och effektiv miljö för professionell kollegialitet:

INCLUD-ED har identifierat framgångsrika åtgärder som bidrar till att motverka misslyckanden i skolan såsom heterogen gruppering och omfördelning av befintliga personalresurser, genom att förlänga inlärningstiden, samt att inkludera vissa typer av familje- och samhällsutbildning.

Dessa framgångsrika åtgärder har motbevisat de diskurser som tenderar att skylla misslyckande på eleverna eller deras miljö, särskilt elever med minoritets- eller invandrarbakgrund. Tvärtom har det konstaterats att när dessa åtgärder implementeras i övervägande invandrar- och minoritetsskolor i missgynnade områden, *förbättras* utbildningsresultaten.

Så det som är avgörande är inte elevsammansättningen, utan vilken typ av pedagogiska åtgärder som genomförs. Framgångsrika sätt för familjer och samhällsmedlemmar att delta aktivt, blir en betydande potentiell resurs för att förbättra integration inom skola och samhälle.

Fem typer av deltagande i projektet har identifierats: *informativt*, *rådgivande*, *utvärderande* (dvs. såväl utbildningscentrum som elever), *bestämmande* (i beslutsfattande där akademiska aspekter tas i beaktande) och *pedagogiskt*. De tre sista visar sig gynna utbildningsframgångar.

Ovanstående data påvisar hur viktigt det är med framgångsrika program där utbildningen inbegriper hela familjer.

Litteraturcirklar och handledda dialoger i bibliotek är det bästa exemplet på denna framgångsrika familjeutbildning. Data visar att programmets innehåll gynnar elevernas motivation.

Termen "gemenskap" anses betyda medlemskap, ömsesidigt intresse och delning.

En av de stora utmaningarna för skapandet av "lärande gemenskaper" är att skapa en miljö som underlättar interaktion, samarbete och, nödvändigtvis, upprättandet av mänskliga relationer. Det är dessa relationer som skapar den sociokulturella dynamiken som främjar en mer kollegial miljö för samarbete och delning. Man måste vara beredd att förändra och arbeta innovativt för att kunna implementera och skapa dylika gemenskaper.

I lärandegemenskaper har lärarna således också möjlighet att bli elever i sin egen undervisning och att se sig själva som reflekterande yrkesverksamma som kan uttrycka välgrundade åsikter om sin egen praktik. Detta hjälper dem också att utveckla självreglerande färdigheter som gör det möjligt för dem att tolka bevis för egna undervisningsresultaten. Att analysera resultat och se framgångsfaktorer i den egna undervisningen och även identifiera nödvändiga förändringar för att maximera elevernas prestationer är yrkesfärdigheter som, vilket också nämnts tidigare, forskning identifierar med effektiva lärare.

Lärandegemenskaper är ett projekt som bygger på en uppsättning framgångsrika utbildningsmetoder som syftar till såväl social som pedagogisk förändring. Denna utbildningsmodell är i linje med vetenskapliga teorier på internationell nivå som belyser två nyckelfaktorer för lärande i dagens samhälle: interaktioner och samhällsdeltagande.

Rektorsutbildning, Sverige , ett exempel

I den nationella rektorsutbildningen i Sverige ska handledning erbjudas i syfte att sätta deltagarnas egen praktik i fokus och bidra till verksamhetsutveckling (Skolverket, 2015). Vid Göteborgs universitet (GU) ingår professionshandledning som en kontinuerlig del under utbildningens tre år.

Professionshandledaren som leder rektorsgruppen är anställd vid universitet, och kan vara personer som själva tidigare varit verksamma som rektorer eller som är akademiskt verksamma inom arbetsvetenskap och pedagogik.

Dessa professionshandledare leder arbetet. Studentdialoggrupper bildas, var och en bestående av sex till nio rektorer. Dialoggruppens medlemmar har ett nära samarbete. De får professionshandledning, har litteraturstudier, dialoger och workshops. Dialoggrupperna förändras varje år, vilket innebär att rektorerna ingår i tre olika dialoggrupper under utbildningen. Professionshandledaren följer en grupp under ett år.

Det finns en tydlig struktur i samtalsmodellen som man inte avviker från.

Det finns en överenskommen teknik för att ställa frågor på olika sätt. På så sätt blir det tydligt vilken form av samtal och dialog man ska anamma. Detta måste samtliga lära sig. Det bygger på att problemägaren själv har svaren på sina problem. Mötesstrukturen är uppbyggd på ett sätt så att man lämnar mötet med en känsla av att man inte befinner sig i en låst position. Man får en konkret lista över saker att prova i sin verksamhet.

Varje utbildningstillfälle inleds med en uppföljning av de problem som behandlades vid det föregående mötet, och vad som hittills har gjorts för att ta itu med problemet och hitta en lösning. Den kontinuerliga feedbacken och det pågående arbetet från ett möte till ett annat skapar en känsla av motivation. Deltagarna vet att man kommer att träffas igen och att arbetet man gör följs upp. Strukturen gör det möjligt för deltagarna i gruppen att se att de tillsammans har bidragit till att hjälpa varje medlem i gruppen framåt.

Organisationen av arbetet skiljer sig från traditionella nätverk på följande sätt:

- Det finns en samtalsledare som ansvarar för konversationen mellan deltagarna i gruppen.
- Det finns en struktur kring hur man för samtal och ställer frågor. Alla deltagare går in i gruppamtalen medförhållningssättet att de andra deltagarna i gruppen inte sitter inne med rätta svar, utan att ägaren till problemet man diskuterar också har en uppfattning om och kan komma med lösningen på det.
- Göteborgs universitets metoder för kollegialt samarbete upprätthåller ett konstruktivt och framåtsyftande förhållningssätt.

I vanliga kollegiala samtal skapas ofta en kultur som kan vara begränsande, det blir lätt att hamna i offermentalitet eller att fokusera på det negativa. Professionshandledningsmodellen bryter detta mönster och skapar en annan, mer konstruktiv, framåtblickande kultur med ett positivt tillvägagångssätt.

Den arbetsmodell som används på rektorsprogrammet vid GU - Göteborgs universitet - bygger på Kollegahandledning (EN. Peer Group Mentoring) en modell bestående av nio steg som har utvecklats av Lauvås, Hofgaard, Lycke och Handal (1997).

Kollegahandledningen vid det nationella huvudutbildningsprogrammet har sin utgångspunkt i praktisk yrketeori. Målet är att uppnå verksamhetsutveckling i ett pedagogiskt sammanhang genom att fokusera på rektorers ledarskap, medarbetarskap och lärande. Förmågan att kritiskt reflektera över sin egen position och värderingar i det pedagogiska sammanhanget kan annars vara svår.

Professionshandledarens roll är i första hand att leda samtalet, hålla riktningen, bidra med fördjupade frågor och arbeta för ett öppet, reflekterande och utmanande klimat till nytta för deltagarna.

Syftet med kollegahandledning i grupp är att vidga förståelsen för ett specifikt problem och hur det ska hanteras. Modellen erbjuder deltagarna ett verktyg för utveckling med möjlighet att utveckla sina egna tankar om ett konkret problem för att få ökad förståelse och hitta nya, förbättrade sätt att lösa problemet. På rektorsprogrammet ligger fokus på att upptäcka hinder, det vill säga faktorer som begränsar eller hindrar verksamhetsutveckling.

Följande nio steg ingår i modellen:

Trappsteg	Förklaring	Viktiga frågor att ta hänsyn till
Steg 1: Introduktion	Varje huvudman tänker ut ett problem som de vill ha hjälp med (ca 5 minuter).	Tyst reflektion
Steg 2: Problempresentation	Beskrivning av problemet. Alla presenterar ett konkret problem utifrån sin verksamhet.	Samtalsledaren antecknar för att göra problemen synliga för alla.
Steg 3: Problemval	Snabb runda där alla får säga vilket problem de vill arbeta med. Gruppen väljer ett av de beskrivna problemen. Liknande problem slås inte ihop utan hålls åtskilda.	Påminn varandra om tystnadsplikten.
Steg 4: Redogörelse för problemet	Problemägaren ger en mer ingående beskrivning av det valda problemet.	Inga frågor i detta steg. Deltagarna gör sina egna anteckningar.

Steg 5: Klargörande av problemet och situationen	Deltagarna turas om att ställa frågor till problemägaren för att öka förståelsen. Alla formulerar skriftligt sin tolkning av problemet. Alla läser upp sina tolkningar/uppfattningar högt för gruppen.	Lyssna noga på andras frågor och svaren som följer. En fråga i taget. Ge inga goda råd. Problemägaren ges möjlighet att kort reflektera över vad som har sagts.
Steg 6: Problemägarers förslag på möjliga ledarhandlingar	Problemägaren redogör själv för tankar om möjliga sätt att ta sig an problemet och möjliga åtgärder.	Samtalsledaren antecknar ledarhandlingarna för att synliggöra dem för alla. Problemägaren godkänner formuleringarna.
Steg 7: Gruppens förslag på ledarhandlingar	Varje deltagare får i tur och ordning ge förslag på en ledarhandling till problemägaren.	Ta gärna flera rundor. Kommentera inte varandras förslag. Samtalsledaren skriver ner förslagen och formuleringarna godkänns av den som lämnat förslaget.
Steg 8: Konkretisering av ledarhandlingar	Problemägaren markerar de ledarhandlingar som hen kan tänka sig att pröva. Vid behov får problemägaren hjälp att konkretisera ledarhandlingar som prövas fram till nästa handledningstillfälle. För att stötta problemägaren att gå från ord till handling kan samtalsledaren exempelvis använda någon av frågorna:	Vilka möjliga ledarskapsåtgärder ser du? Vad vill du prova tills nästa gång vi träffas?
Steg 9: Avslutning	Handledningomgången avslutas och kan, om så önskas, utvärderas.	

Syftet med handledningen är att skapa möjlighet för huvudmännen att reflektera kring konkreta ledarhandlingar i sin yrkespraktik. Det är också detta som rektorer lyfter som den största fördelen. Det är viktigt att den professionshandledningen fokuserar på rektorernas egna frågor. Det spelar också stor roll hur handledarna fungerar som moderatorer för samtalet genom att ställa frågor och leda samtalet. Deltagarna tycker att de olika verktygen som tillhandahålls av handledaren är användbara. Verktyg som frågelathund och matriser för att kunna delta på bästa möjliga sätt.

Rektorerna betonar modellens olika steg och konversationsformen som viktig för dialoggruppens utveckling. Den bidrar till att gruppen kommer närmare varandra. Formen hjälper också till att fördela ordet för att ge varje deltagare möjlighet och utrymme att tala och förhindra att bara några få röster hörs hela tiden.

Flera rektorer har tagit med sig samtalsmodellen tillbaka till sina arbetsplatser. Modellen har visat sig vara speciellt framgångsrik när det gäller att hantera elevärenden, så att fler engageras och blir aktivt involverade och motiverade.

Följande slutsatser kan dras om framgångsfaktorer såsom organisationsstruktur och nödvändiga förutsättningar för en bra och effektiv miljö för att kunna dela med sig och samarbete för professionell kollegialitet:

Det är viktigt att spendera tid på att introducera modellen bland nya gruppmedlemmar samt lyfta fram och betona att det till en början kan vara svårt att se lärandepotentialen, både på grund av att man inte "kan" modellen och på grund av att man inte känner varandra i gruppen. Professionshandledaren måste skapa legitimitet både för sig själv som samtalsledare och för formen. I och med att rektorerna byter grupp och handledare varje år bildas nya konstellationer. Denna variation är enbart positiv eftersom den främjar förnyelse och blir en källa till lärande och utveckling tillsammans i nya konstellationer.

Slutsats Nationell nivå

Exempel på bästa praxis på nätverkande mellan lärare och intressenter på nationell nivå har samlats in från alla partnerländer. Syftet med urvalsinsamlingen är att identifiera framgångsfaktorer för att kooperativa strukturer ska bli framgångsrika. Målet är att identifiera former av samarbete av informell och formell karaktär och att dra slutsatser om varför samarbetsprincipen är av central betydelse och till nytta för de aktörer som är involverade i ett nationellt sammanhang.

De presenterade exemplen visar att det finns vissa gemensamma kännetecken som förekommer inom nationsgränserna och i Steiermark/Štajerska-exemplet också mellan två länder. Med stöd av Hargreaves & O'Connor (2018) framträder följande principer som framgångsfaktorer: *gemensamma mål*⁷, *samarbete*⁸, *samarbete med elever*⁹ och *uppbyggnad av kollektiv kapacitet*¹⁰ genom *kollaborativt undersökande*¹¹.

Organisationsstrukturen är viktig för en god och effektiv miljö för lärande, oavsett om det gäller samarbetsinriktad professionalism och/eller, som det portugisiska exemplet visar, för ett bredare perspektiv på en lärande gemenskap.

Uppskattningen av medlemmarna i ett sådant nätverk är också grunden för framgång. Det behövs en ömsesidig förståelse för utbildningssystemet eller motsvarande. Detta följer med ett öppet sinne och förmåga att se saker från olika perspektiv eftersom det kan vara svårt för medlemmarna i lärandegemenskapen att selärandepotentialen i början av processen eftersom du är ny i modellen och gruppkonstellationen. Du behöver ha tålamod och öronmärka tid, dvs. avsätta tid, när du introducerar ett nytt system, modell eller metod för att lära dig att gruppera medlemmar som inte tidigare varit involverade i liknande aktiviteter eller lärandegemenskaper. Flexibilitet, spontanitet, kreativitet och ett öppet synsätt med en bred horisont är andra egenskaper som har visat sig vara framgångsfaktorer för att utveckla sådana nätverk. Alla kan vara medlemmar i en lärande gemenskap. Lärare kan också vara elever. Lärande sker också på metanivå.

⁷ Professionell kollegialitet innebär att sträva efter, formulera och främja ett gemensamt mål som går utöver testresultat eller till och med akademiska resultat i sig.

⁸ Samarbetet består av undervisning i lärarlag, planering tillsammans, genomförande av gemensam aktionsforskning, tillhandahålla strukturerad feedback, bedöma elevarbeten och så vidare.

⁹ I de mest djupgående formerna av professionell kollegialitet är eleverna aktivt delaktiga i att skapa förändring tillsammans med lärarna. Elevers röst hörs.

¹⁰ Kollektiv kapacitet är övertygelsen om att vi tillsammans med gemensamma insatser kan göra skillnad för våra elever, oavsett omständigheterna.

¹¹ Processen innebär att först identifiera problem i praktiken och sedan systematiskt undersöka dem för att göra positiva förändringar.

REGIONAL NIVÅ

JEBK-nätverksexemplet, Österrike¹²

JEBK-nätverket är ett informellt nätverk bestående av ungdoms-, kultur- och utbildningsorganisationer, alla belägna i Steiermark; en av de nio federala staterna i Österrike. Nätverket är inte förankrat på något formellt sätt, men detta undergräver inte dess genomförbarhet och väl erkända roll i Steiermark. Nätverket grundades 2014 och har sedan dess blomstrat genom att skapa gemensamma evenemang och projekt. Fördelen med nätverket är dess flexibilitet, eftersom det inte är bundet till någon rättslig form.

Det finns en mängd olika intressenter. Nätverket innehåller följande organisationer:

Europa Direkt Steiermark

- LOGO EU.INFO (Ungdomsorganisation)
- Panthersie für Europa (Projekt för friternas ungdom)
- Europazentrum Europahaus Graz (Utbildningsinstitution för samarbete inom Europa i Graz)
- Beteiligung.st (Organ specifikt för barns, ungdomars och medborgares delaktighet)
- Junge Europäische Föderalisten und Europäische Bewerbung (Ungdomsorganisation)
- Sapere Aude (Ungdomsorganisation)
- Akademisches Forum für Außenpolitik - Hochschulliga für die Vereinten Nationen (Akademiskt forum för utrikespolitik – Universitet med FN fokus)
- LandesschülerInnenvertretung (Nationella Studentkåren)

Deras omfattning av arbetet varierar, totalt sett inkluderar det utbildning, ungdom och konst. Alla berörda organisationer är proeuropeiska och stöder Europeiska unionens utveckling.

Denna typ av nätverk har visat sig vara mer framgångsrikt eftersom det har ett ganska unikt sätt att strukturera sitt samarbete. Det är frivilligt att ansluta sig till nätverket och det finns inget bestämt antal evenemang som behöver uppnås. Istället är den inneboende motivationen hos organisationens medlemmar den viktigaste ingrediensen för framgång. Enligt mottot *"allt är möjligt, ingenting är*

¹² Ytterligare information om JEBK-nätverket och dess samarbetsresultat och händelser kan finnas på: <https://www.bildung-stmk.gv.at/unterricht/europaservice/netzwerke.html>

nödvändigt" är det upp till medlemmarna att föra saker framåt. I praktiken har de starka relationerna mellan medlemmarna i detta nätverk visat sig vara en viktig komponent.

En annan framgångsfaktor är den positiva inställningen och tillvägagångssättet för att dela information och material; lita på att mottagarna använder det klokt, utan att kopiera idéer. Dessutom är organisationen alltid på jakt efter synergier för att öka värdet för alla berörda medlemsorganisationer.

Nätverket är inte lika formellt arrangemang och det faktum att samarbetsverksamheten bygger på deltagarnas motivation och initiativ är säkert ovanligt men en nyckel till framgång. Andra, mer traditionella nätverk kan bli stela med tiden och innovation kommer inte lika naturligt på lång sikt. Jebk-nätverkets flytande form gör det möjligt för organisationen att hitta gemensamma nämnare och skapa evenemang och projekt i linje med varandras intresse. En gemensam värdegrund bland alla berörda organisationer är den positiva inställningen till Europeiska unionen och dess program och politik.

Processen för överföring eller utbyte av kunskap och/eller färdigheter skiljer sig från den i andra "traditionella" nätverk eftersom utbytet av information och kunskap till synes är oorganiserat och sker på många olika sätt både virtuellt och personligen. Nätverkets samarbetsarenor inkluderar olika sociala mediegrupper och plattformar, personliga möten, e-postmeddelanden och nyhetsbrevsprenumerationer av JEBK-organisationerna. Sällan organiserar sig hela nätverket i ett möte. Det vanligaste formuläret som används för nätverkande är att undergrupper samlas för möten.

Informationsflödet är dock konsekvent. Den viktigaste ingrediensen för framgångsrik kommunikation bygger på det faktum att information delas generöst: med ett stort hjärta och utan avund. Ny information från andra nätverk kommer med lätthet, integreras och genererar nytt lärande och nya samarbeten, evenemang, projekt etc.

Förutom regelbunden kommunikation och utbyte är den största fördelen med denna typ av nätverk framför allt det starka ömsesidiga stödet bland de berörda organen. Det är detta gemensamma intresse och stöd som gör det möjligt för nätverket att blomstra. Gemenskapen ökar och är konstant; även om de inte ständigt hör av sig kan nätverksparterna lita på varandra.

En av anledningarna och förutsättningarna för en sådan framgång är att de individer som är involverade i nätverket är starka personligheter och ledare i sina samhällen.

Slutsatser att dra om JEBK Networks organisationsstruktur för en bra och effektiv miljö för samarbets professionalism: Som en sammanfattning, som kan dras från att observera detta nätverk, är ett mer flexibelt och mindre byråkratiskt sätt att organisera sig möjligt och kan också leda till bra resultat. Naturligtvis grundar mycket förtroende och starka relationer bland medlemmarna detta nätverk. Ständig innovation är möjlig, eftersom nätverkens anpassningsbara form ger utrymme för kreativitet och nya tillvägagångssätt. Särskilt under Covid-19-pandemin föll detta nätverk inte tillbaka, men lyckades hittills fortsätta sina samarbeten och lugnades i sin kreativitet och etablerade meningsfulla online-evenemang.

Urania Graz – Bildung bewegt exempel, Österrike

Föreningens verkställande direktör är direktör Dr. Wolfgang Moser. Personligheter från politik, vetenskap och kultur deltar i föreningens exekutiva kommitté.

Österrikiska Urania (Steiermark) ser sig som ett centrum för vidareutbildning i nära kontakt med styrianska universitet och museer samt med viktiga kulturinstitutioner. Som en icke-partisan och ideell förening är den medlem i Association of Austrian Adult Education Centers och Styrian Education Network. Utöver detta vill Urania skapa en plattform där de senaste resultaten av vetenskaplig, kulturell och konstnärlig verksamhet kan presenteras för en bred allmänhet och stimulera till debatt och diskussion.

Idén om Urania föddes i Berlin som ett resultat av upplysningen. Alexander von Humboldt (1769-1859) var redan övertygad om att vetenskaplig kunskap gjorde människor mer rationella och tillät dem att agera mer rationellt. Som ett resultat namngavs Urania efter museastronomin och flera Urania observatorier grundades (till exempel i Wien och Zürich). Många av de dussintals Urania i hela den tyskspråkiga världen och bortom, som grundades mellan 1890 och 1925, existerar inte längre eftersom de upplöstes under nationalsocialismen och inte grundades igen efter kriget.

Urania i Graz kunde återupprätta sig själv från 1947. Viktiga kultur- och utbildningspolitiska innovationer under efterkrigstiden i Steiermark, till exempel ungdomskonserterna (senare Jeunesse), Forum Stadtpark, Trigonutställningarna, Grazdeklarationen om vuxenutbildning eller Hammer-Purgstall-renässansen, kan spåras tillbaka till initiativ där Urania var starkt involverad.

Urania har gjort det till sin verksamhet att sprida vidareutbildning i betydelsen kritisk humanism i nära anslutning till universitet och kulturutbildning i Graz och Steiermark i en allmän och omfattande form, i syfte att forma den mänskliga personligheten i sin helhet och enhet.

Till skillnad från andra vuxenutbildningsinstitutioner (till exempel traditionella vuxenutbildningscentra) är Urania baserad på en föreningsstruktur med mer än 7 000 medlemmar. Många av dem har stött Urania i årtionden genom sina ekonomiska bidrag och aktiviteter.

På grund av sina nära kontakter med styrianska universitet och forskningsinstitutioner konfronteras de ständigt med nya rön, ämnen och sätt att tänka i ett tidigt skede, som de direkt införlivar i sina utbildningserbjudanden (även med nya undervisningsmetoder).

Att erbjuda bredast möjliga utbud av kurser, som är tillgängliga för alla de står bredvid traditionell allmän utbildning och yrkeskvalifikationer som också ger meningsfulla fritidsaktiviteter, grundläggande kvalifikationer och kulturella och mediala färdigheter. Dessutom vill de vara ett forum för dialog, förståelse och mångfald av åsikter och ha en fast plats i kulturlivet i staden Graz och Steiermark.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående om organisationsstrukturen och nödvändiga förutsättningar för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete och samarbets professionalism?

Ett konstant utbyte möjliggörs genom en nära kontakt med universitet och forskningsinstitutioner och dessutom genom att tillhandahålla ett forum för dialog. Den underliggande organisationsstrukturen är en bred verkställande kommitté med personer från styrianska universitet och kulturliv, som stöder ledningen. Professionalism garanteras av kvalitetsledningssystemet LQW.

MUSIS - Steirischer Museumsverband - exempel, Österrike

Föreningen för Steirmarkregionens museer

Mag.a Evelyn Kaindl-Ranzinger är vd för MUSIS. Som samhälle har MUSIS dessutom en hel styrelse bakom verkställande direktören, inklusive personer från olika museer.

Som en styrelse för intresserepresentation introducerar de styrianska museer och samlingar till internationella museistandarder, främjar nätverkande mellan dessa institutioner och med allmänheten och samarbetspartner från media, politik och utbildning. De skapar och säkrar

arbetstillfällen i kulturmiljön och erbjuder efterfrågeorienterade, högkvalitativa och prisvärda tjänster för musei- och kultursektorn.

Som kompetenscentrum för rådgivning, utbildning och nätverkande tillhandahåller de konkreta tjänster: Expertrådgivning och processstöd på museer, specialistutbildning och vidareutbildning, projekt för skapande av arbetstillfällen och anställningstrygghet, placering av specialister, marknadsföringskampanjer, nätverkande, internationella projekt, publikationer, diskussionsplattformar, lobbying och PR

Partnerna omfattar också relaterade utbildnings- och kulturinstitutioner (bibliotek, arkiv, konstföreningar, regionala skolstyrelser osv.)

Konkret nätverk av partners/kunder:

- Ledning och personal vid museer och samlingar
- volontärer och heltidsanställda inom kultursektorn
- den offentliga sektorn (federala/statliga/kommunala myndigheter) och AMS/St:WUK
- regionala, nationella och internationella museirepresentationer
- partner från kultur, turism, utbildning
- personer och studenter som är intresserade av kultur och utbildning
- relaterade utbildnings- och kulturinstitutioner (bibliotek, arkiv, konstföreningar, regionala skolstyrelser osv.)

I sin sektor är de det enda nätverket som har kommit ut uteslutande från samhället och förblir helt oberoende.

De är det enda sektorsbaserade nätverket som är starkt aktivt internationellt och på EU-nivå, och de gör det möjligt för österrikiska partner som inte kan (eller inte har resurser att) göra det på projektrelaterad basis. På grund av det utomordentligt breda nätverkandet och det starka fokuset på utbildning, kvalitetsutveckling och förvaltning baserad på europeisk benchmarking. Kunskapsöverföringen bygger inte bara på workshop, kurser och evenemang, utan främst på nätverkande mellan de olika enheterna.

MUSIS är en gemenskap av museer som tillhandahåller ett nätverk för museer och samlingar samt för intresserade besökare. Samarbetet bestäms av personligt engagemang och yrkeskompetens, som bygger på internationella museistandarder. Således ger de ett bra nätverk för museer i Steiermark och ger den väsentliga kunskapen.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående struktur och nödvändiga förutsättningar för att skapa en god och effektiv miljö för delning och samarbete?

Nätverkets avsiktliga oberoende och faktiska inriktning möjliggör å ena sidan snabba åtgärder och faktaorienterad planering av erbjudanden och projekt för nätverket och målgrupperna. Å andra sidan minskar det möjligheterna att tillsammans utforma strategierna av offentliga och politiska organ. Nätverkets och alla parter ständiga ekonomiska utmaning blockerar ibland genomförandet av effektiva projektkoncept. I sin givna struktur lever föreningen i en konstant gräns mellan tjänsteleverantör, idéleverantör, motivator, projektutvecklare, plattform och lobby och arbetar med medlemmarnas deltagande och demokratiska medvetenhet (museer)

Det beror alltid på de enskilda noderna i nätverket hur effektiva och framgångsrika processerna är.

En annan sak som skiljer dem från partnernätverk i andra federala stater är den jämförelsevis låga finansieringsnivån från den offentliga sektorn, medan de fortfarande erbjuder ett brett utbud av tjänster och ofta visionär projektplanering.

Holzweltbildung-exemplet - Österrike

Holzweltbildungen – "Wood world education" på engelska – är en del av ledarregionen Holzwelt Murau med huvudrepresentanten DI Franz Rodlauer.

Holzweltbildung är ett nätverket sammansatt av de viktigaste utbildningsinstitutionerna i distriktet Murau. Inom Holzwelt Murau arbetar de som en förening inom utbildningssektorn med ungdomar och vuxna.

De skapar lika möjligheter för alla människor i regionen när det gäller utbildning och erbjuder attraktiva utbildningsmöjligheter för alla åldrar, kön, utbildningsnivåer och intressen.

Holzweltbildungs sammansättning är organisationsmässigt unik, därför att det, förutom renodlat utbildningsinstitutioner, även ingår kulturella organisationer – till exempel museer (Holzmuseum),

kulturinstitutioner och sociala projekt, samt non-profitorganisationer som Domenico, i nätverket. Denna mångsidighet och mångfald med ömsesidigt stöd möjliggör en tydlig bild av regionens behov och öppenhet för transregionala ämnen (till exempel digitala utbildningsutrymmen).

Dessutom har varje ålderskategori inom nätverket sin egen röst, vilket uppskattas särskilt av ungdomarna (Landjugend – ungefär Landsbygdsungdom på svenska – som är en statlig yrkesskola).

Dessutom är plattformens stabilitet, med över tjugo års erfarenhet av samarbete även över alla ideologiska gränser, verkligen också ett kännetecken för det unika och en framgångsparameter.

Till skillnad från traditionella nätverk samarbetar alla utbildningsinstitutioner i denna paraplyorganisation med varandra, snarare än att konkurrera med varandra. De arbetar tillsammans med samma ämnen/problem för att ge en god grund för livslångt lärande inom hela regionen.

Inom detta nätverk träffas utbildningsinstitutionerna regelbundet för att utbyta information och arbeta med ett gemensamt mål. Dessutom har de skapat en gemensam utbildningsplattform för allmänheten.

Den största fördelen är att alla utbildningsinstitutioner arbetar tillsammans för ett gemensamt mål och tillhandahåller skräddarsydda utbildningserbjudanden.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående när det gäller organisationsstruktur och nödvändiga förutsättningar för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete?

En gemensam plattform för utbyte ger en god grund för samarbete. Vidare har nätverken en bred positionering, inklusive institutioner inom olika utbildningsområden och människor i alla åldrar i utbildning.

Ytterligare - mer informella - kommentarer om denna plattform som gjorts av dess medlemmar:

- Holzweltbildungen är som en blandad skog med olika aktörer som ser på problem från olika håll (Murau ambassadörer)
- Varierad och unik och knappast troligt att hitta en liknande plattform någon annan gång i denna form (katolsk utbildningsinstitution)!

- Hatten av för detta nätverk och för den jordnära karaktären hos dess aktörer (Handelskammaren och WIFI)
- Utbildning och kultur eller socialt engagemang är viktiga instrument för framgångsrik regional utveckling (ordförande för Holzweltbildung)

Lesezentrum Steiermark-exemplet, Österrike¹³

Lesezentrum Steiermark - ett service- och samordningscenter för bibliotekssystemet i Steiermark - leds av verkställande direktören Dr Michaela Haller och en bred styrelse. De arbetar på uppdrag av Steiermarks regionstyrelse, stiftet, Graz Seckau och Steiermarks utbildningsdirektion.

Lesezentrum är ett institut för biblioteksutveckling, biblioteksorganisation och läsutbildning för offentliga bibliotek (till exempel i samhällen, församlingar, på företag och sjukhus) och skolbiblioteken i Steiermark. Institutet ger råd till biblioteksteam i hela Steiermark i yrkesfrågor. De anordnar också utbildningar och kompetensutveckling, genomför läsutbildningsworkshops för barn och ungdomar, driver ett flerspråkigt tilläggsbibliotek och ett specialistbibliotek för läsinläring, stöder bibliotekarier i upplägg eller omorganisation av bibliotek, ger råd till myndigheter och politiker i frågor om bibliotekssystem och läsutbildning. Dessutom är de aktiva i hela Steiermark i föräldrautbildning och i vidareutbildning av lärare.

Utöver detta planerar institutet också olika projekt som involverar en mångfald specifika målgrupper (familjer, barn, ungdomar, migranter bara för att nämna några)

Det är en del av ett bredare nationellt nätverk tillsammans med de två centrala paraplyorganen för bibliotekssystemet i Österrike, den österrikiska biblioteksförningen (Büchereiverband Österreichs) och det österrikiska biblioteksnätverket (Österreichischen Bibliothekswerk). Nätverket omfattar specialiserade avdelningar i andra regioner, med utbildningslandskapet i Österrike och i den federala provinsen (ministeriet, PH, universitet, skolor), med myndigheter och med olika organisationer i den egna regionen och i hela Österrike om vuxenutbildning, museer och bibliotek.

Sammanfattningsvis bidrar Lesezentrum till planeringen och utvecklingen av ett effektivt biblioteksnätverk i Steiermark. De är starkt förankrade både nationellt och regionalt och arbetar på metanivå inom forskning och utveckling (ämnen som läsning och bibliotek) så väl som praktiskt.

De skiljer sig från andra nätverk genom att de är specialiserade på ämnet bibliotek och utbildning i denna kontext. Den största fördelen är tillhandahållandet av kunskap/hjälp när det gäller

¹³ För mer information och namn på partnererna se <https://www lesezentrum.at/index.php/ueber-uns/partner>.

biblioteksutveckling, organisations- och läsutbildning för alla bibliotek och även myndigheter och politiker i region Steiermark.

Viktiga nätverksdetaljer: Lesezentrum-gemenskapen är mångfacetterad,, omfattande, arbetar med delning på olika nivåer och det finns en viktig koppling mellan teori och praktik

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar samarbete och delning i denna typ av organisationsstruktur?

För det första kräver en komplex nätverksstruktur god, stabil och tillförlitlig personal samt ekonomiskt stöd för att bygga, underhålla och driva nätverket.

För det andra måste sambandet mellan teori och praktik ständigt levast och återupplevas, vilket kräver resurser och uthållighet.

MurauerInnen-exemplet - Österrike

MurauerInnen startade som ett projekt av leaderregionen HOLZWELT MURAU under namnet "Women.Live.Regions". Projektet drivs av fyra kvinnor från distriktet Murau (Steiermark): Gunilla Plank (projektledare), Gundi Jungmeier, Uli Vonbank-Schedler och Tina Brunner.

Tillsammans med regionala konstnärer och kulturarbetare, med föreningar och berörda parter, genomför de olika evenemang, projekt och workshops om kvinnorelevanta ämnen mellan 2019-2020.

Aktörerna presenteras via Facebook, innehållet och frågorna i respektive workshops utvecklas av kvinnorna från målgrupperna själva.

Detta nätverk är unikt i den meningen att det å ena sidan inte skapades av sig självt utan planerades som ett tidsbegränsat projekt.

Från början låg betoningen på extern representation och en "känsla av uppdrag". Tre av de fyra kvinnorna från kärngruppen är/var professionellt engagerade i PR-arbete och deras hjärtesak är att synliggöra kvinnors specifika bekymmer och låta dem höras för omvärlden. En annan framgångsfaktor är mikroinriktning, eller insikten om att inte alla kvinnor kan känna samhörighet med ett projekt, utan att ett projekt måste ha så många olika byggstenar som möjligt för att kunna erbjuda så många olika infallsvinklar som möjligt.

Projektet handlar om att ge en röst åt kvinnorna från regionen, rensa upp könsspecifika fördomar och göra det till en fråga med centralt fokus. Det innebär att en specifik grupp diskuterar ämnesspecifika agendor för att påverka såväl kvinnorna som de andra invånarna i en hel region. Detta innebär att de specialiserade diskussionerna förs utanför expertgruppen till ett bredare spektrum.

Specifikt för Murau kännetecknas projektet framför allt av de platta hierarkierna och deltagande karaktär av andra nätverk.

MurauerInnen koncentrerar sig främst på kvinnorelevanta frågor i regionen och initierar nätverkande och aktivt deltagande av kvinnor i den regionala utvecklingen. Ömsesidigt stöd, kunskapsöverföring och nätverkande är lämpligt.

Kunskapsöverföring sker inom ramen för olika evenemang och i personligt utbyte. En viktig del är också gemensamt arbete med projekt. Målgrupper är kvinnor från regionen eller med anknytning till regionen. Överföringen av frågor, resultat och insikter sker via sociala medier och nyhetsbrevet. Begreppet "gemenskap för lärande" är ett modernt tillvägagångssätt som är väl accepterat.

Den största fördelen med murauerInnen är att de erkänns i regionen. Anledningen till denna fördel är okonventionellt beteende, uttalanden och händelser som motverkar den traditionella tanken kring roller och händelser ... och därför orsaka en omrörning.

Vilka slutsatser kan dras om hur delning enligt ovanstående kan organiseras om organisationsstrukturen och nödvändiga förutsättningar för att skapa en god och effektiv miljö för delning och samarbete:

Det är nödvändigt att

- Ha ett brett kärnteam.
- Organisera deltagande evenemang med en allmän deltagande strategi.
- Tillhandahålla en budget för gemensamma projekt och medie- och PR-arbete.
- Ha humor.
- Ge möjlighet till kunskapsöverföring i händelse och olika projekt där ytterligare initiativ uppstår.

Att vara snäll hjälper inte alltid.

(personlig kommentar från en av nätverkarna)

Slutsats Regional nivå

Exempel på bästa praxis på nätverkande mellan lärare och intressenter på regional nivå samlades in i syfte att alla länder skulle vara representerade. De exempel som valts ut för detta dokument kommer alla från österrikiska regioner. Syftet med urvalsinsamlingen är att identifiera framgångsfaktorer för att kooperativa strukturer ska bli framgångsrika. Målet är att identifiera former av informellt och formellt samarbete och dra slutsatser om varför samarbetsprincipen är av central betydelse och till nytta för de aktörer som är involverade i ett regionalt sammanhang.

De exempel som beskrivs i kapitlet på regional nivå kommer främst från regionen Steiermark i Österrike. Det finns fyra framgångsfaktorer kopplade till principerna för professionell kollegialitet som framträder som ett gemensamt mönster i dessa regionala projekt. Framgången bygger på följande fyra principer: *kollektiv autonomi*¹⁴, *gemensamt initiativ*¹⁵, *ömsesidig dialog*¹⁶ och *gemensamt arbete*¹⁷.

Det finns en önskan att lära sig och att dela kunskap. Det verkar som om denna önskan och iver att bidra och komma med individuella initiativ och organisera evenemang för lärande och delning genomsyrar regionen. Yrkesmässigt utbyte - både formellt och informellt - av kunskaper och färdigheter utförs på alla nivåer. Det möjliggörs av en kontinuerlig nära kontakt och tillhandahållande av forum för dialoger med medlemmarna i lärandegemenskaperna och det utvidgade nätverket på olika regionala nivåer, från den enskilda medlemmen, via den organiserande institutionen, till universitet och forskningsinstitutioner.

¹⁴ Lärare är mer gratis från byråkratisk högsta ledning, men mer beroende av varandra. I stället för data läggs större vikt vid lärarnas professionella omdöme. Kollektiv autonomi innebär också att lärarna är öppna för feedback, inspiration och stöd.

¹⁵ Lärare tar större ansvar och systemet hindrar dem inte från att prova nya tillvägagångssätt. Förväntningar, processer och finansieringsstrukturer uppmuntrar lärare att dela med sig av vad de har påbörjat med andra lärare.

¹⁶ Lärare utbyter tankar och berättar om erfarenheter och problem. Konversationen kan modereras och det finns tydliga regler som du bör lyssna först och be den andra att klargöra innan du gör några invändningar.

¹⁷ Samarbetet består av undervisning som ett team av lärare, planering tillsammans, genomförande av gemensam aktionsforskning, tillhandahålla strukturerad feedback, genomföra peer review, bedöma studentarbete och så vidare.

LOKAL NIVÅ

Exempel på Fridaskolorna Professional learning, Sverige

Frida Utbildning – Frida Education – konsortiets ledningsgrupp fattar det första beslutet och ansvarar för den övergripande utvecklingsplanen. De utarbetar en tvåårsplan som beskriver färdigheter och fokusområden för den önskade utvecklingen av skolgruppen som helhet, liksom dess olika skol- och affärsenheter. Didaktikcentrum - in-service-utbildaren inom konsortiet - får sedan i uppdrag att genomföra de olika delarna av planen.

Nätverket är organiserat på ett mycket strukturerat sätt på de olika nivåerna inom organisationen:

- Ledningsgruppen ansvarar för affärsplanen
- Fortbildningsutbildare ansvarar för genomförandet av denna plan och för lärarutbildningen
- Rektorerna ansvarar för att leda och anpassa kompetensutvecklingen på varje skola mot skolans lokala mål
- Mellanhandens rektorer ansvarar för att leda kollegornas lärande. Vid varje skola har rektorerna utsett lärare som fungerar som mellanliggande lärarutbildare och bidrar till fortbildningen och den individuella utvecklingen på skolan. Det här är personer som till största delen arbetar som lärare men också bidrar till skolans kompetensutveckling som moderatorer och handledare för sina kollegor.

Kompetensutvecklarens roll är unik - eftersom den är en del av konsortiet och kopplad till både ledningsgruppen och varje skola. Forskare och utvecklingsledare arbetar tillsammans och samskapar utbildningsmetoder i relation till fortbildningen. Det finns tillgång till både teori och praktik. Vetenskapligt baserad och evidensbaserad erfarenhet. Välgrundad teori påverkar praktiken i förbättrings-/utvecklingsarbetet och tvärtom. Kombinationen skapar möjlighet att testa teori i praktiken, dra slutsatser och "skapa" teori från förstahandserfarenheter och praktik.

Det är också unikt med en strategisk och långsiktig utveckling av en samarbetspraxis som bygger på höga förväntningar från båda sidor. Ledningen förväntar sig att varje medarbetare ska delta i olika utvecklings- och inlärningsprocesser. Lärare och skolledare förväntar sig att komma fram till aktuell, relevant och högkvalitativ fortbildning.

I skolor och organisationer utan en integrerad samarbetskultur kan "makt" spänningar uppstå. Dessa spänningar resulterar i situationer där den ena främjar den andra, där möten inte äger rum om inte någon är ansvarig eller där vissa människor inte deltar i eller sitter tysta i dialoger.

Ovanstående förekommer inte inom Frida-konsortiet.

Mellanledarna/rektorernas uppgift är att underlätta för de kollegiala diskussionerna på varje skola. Oavsett innehållet i fortbildningen bidrar mellanledarna i sin roll som moderatorer och samtalsledare. Alla mellanledare träffas vid åtta till tio tillfällen per läsår för att gemensamt lära sig om och utbyta erfarenheter om form och innehåll för kompetensutvecklingen. Processledarna ansvarar för att förbereda och genomföra dessa möten.

Som anställd inom Frida-konsortiet finns det vissa förväntningar och riktlinjer kring samarbete och utbildning som du inte kan välja bort. Tanken med konsortiet är att det ska ses som ett hologram - där värderingar och idéer genomsyrar varje del. För att detta ska ske måste det finnas strukturer och gemensamma plattformar och arenor. Mellanhänder eller mellanledare - belägna mellan ledning och kollegor - blir en viktig del av denna överföring. Mellanchefernas möten fungerar som en arena där denna överföring sker, men också som en arena för erfarenhetsutbyte och kollegialt kamratinläring. Det finns tydliga gränssnitt med möjligheten att förbättra och stödja varandra i de olika rollerna. Det är ett framväxande system där rollfördelningen i skolorna är tydlig. Systemet möjliggör så mycket handlingsförmåga som möjligt i varje roll.

Utvecklingsarbetet bygger på veckokonferenser som hålls samtidigt i alla skolor. De är viktiga och förutsättningen för en framgångsrik utveckling. Utöver dessa finns stödåtgärder med en strategisk agenda med förberedelse och utvärdering med rektors- och skolledares/rektorsmöten. Alla lärare är närvarande inte bara för sina lektioner utan hela dagen och förväntas delta i alla konferenser inom lärarteamen samt de veckovisa generalkonferenserna.

Rektorns roll inom organisationen ser lite annorlunda ut jämfört med i andra skolor eftersom de inte har samma ansvar för t.ex. ekonomi.

Friskolesystemet är också något som skiljer sig från de kommunala skolornas eftersom det inte finns någon politisk agenda.

- Skolutveckling genom utbildning av rektorer.

Det finns åtta halvdagarsmöten under ett läsår för rektorerna. Den i tjänst utbildare "utbildar" dem att vara facilitatorer och konversationsledare.

De får mer träning i formen, vilket betyder "hur" och lite mindre i innehåll. De lär sig att framgångsrikt leda mötena på ett sätt som bidrar till ett aktivt deltagande av alla samt en mängd olika arbetsmetoder. Till exempel lär sig rektorerna om hur man startar ett möte så att alla engagerar sig snabbt, hur du skapar strukturer för att uppmuntra alla att tala och fördela talutrymmet mellan deltagarna. Dessa utbildningar hålls också för att lyfta fram ett metaperspektiv där gruppen tänker på själva samtalet.

- Skolutveckling genom klassrummet

Veckokonferenserna används också för att fördela uppgifter som pedagogerna kan prova på i sitt eget klassrum. Rektorerna själva är också involverade i denna utforskning. De följer inte bara upp kollegornas arbete eftersom de bidrar genom sitt eget arbete som en del av teamet.

- Skolutveckling genom etablerade och beprövade strukturer för samverkan

Konferenstid varje vecka för lärarteamen. Till exempel planeras temaarbete över läroplanen tillsammans. Teamet blir en naturlig del av din planering. Förutsatt att arrangemang skapar en vana att dela och lära av varandra. När flera lärare är i samma klassrum sker ett erfarenhetsutbyte inte bara i nuet utan också före - i planeringen - och efter - i efterarbetet och utvärderingen. Detta är formativ undervisning - och bedömning. I Frida-organisationen arbetar läraren mer tillsammans med kollegor och det är inte så mycket "min klass" utan "vår klass".

Det finns en fast struktur med återkommande möten som skapar möjligheter och uppmuntrar all personal, lärare, rektorer och skolledare att samarbeta och dela erfarenheter och kunskap. Genom att organisera professionellt lärande har mellancheferna/rektorerna möjlighet att utöva sin roll som moderatorer och facilitatorer för att bli bättre på att leda sina kollegors lärande.

Handledarens roll tydliggörs under heldagsutbildningar och kollegiala diskussioner. Rektorn har mandat att leda och rollen som moderator och handledare accepteras av gruppen. En intern utbildare som ansvarar för mötena både med skolgruppens rektorer men också alla rektorer inom varje skola skapar en möjlighet att delta i och reflektera över samma input av teori, vilket därmed bidrar till att bygga en gemensam kunskapsbas och ett gemensamt språk inom hela organisationen - helhetssynen.

Den gemensamma visionen och de mål som fastställts av ledningen motiverar vikten av en struktur och organisation av fortbildningen för att uppnå de uppsatta målen. Därför finns det också hela fortbildningsdagar tillsammans mellan skolorna i gruppen med innehåll som är viktigt för alla deltagare.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående om organisationsstrukturen och nödvändiga förutsättningar för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete?

Framgångsfaktorer för denna typ av samarbetsorganisation för professionalism:

- Tydliga direktiv och innehåll för utvecklingsarbetet.
- Så kallade *öronmärkta* möjligheter. Tid och rum samt arenor för utvecklingsarbetet. Möjligheter både till rektorsmöten, veckokonferenser och hela fortbildningsdagar för hela organisationen.
- Tydliga roller, uppgifter och utnämnda ansvarsområden

Det finns inkorporerade verktyg för samarbete för att fortsätta både utmana varandra ytterligare och lära av varandra. Kontaktpersonerna behöver verktyg för att ställa utmanande frågor och för att skapa en gruppkultur där deltagarna är beredda att delta och bidra till arbetet.

Lättillgängliga och välfungerande arenor för kommunikation och informationsutbyte från den organisation som ansvarar för utbildningen.

Exemplet Trainer/Training Centre, Portugal

Nätverket trainer/training centre bygger på frekvensen av en viss utbildningsåtgärd. Målet är att dela med sig av det material som produceras inom samma utbildningsåtgärder mellan de olika deltagarna. Mycket ofta tillhandahåller varje praktikant, i sin skola och för lärare inom samma ämnesområde, det material som produceras i syfte att eventuellt enhetlig praxis inom samma disciplingrupp eller användningen av materialet för att ta itu med samma innehåll av olika lärare.

Tanken bakom nätverket är att skapa en annan typ av kontext. Det anses att insamling av en grupp lärare från flera skolor och råd i ett formativt sammanhang möjliggör en annan verklighet utöver den som ofta är begränsad till läraren själv eller disciplingruppen på en enskild skola.

Med tanke på att en utbildningsåtgärder deltar av lärare från olika disciplingrupper, olika undervisningsnivåer och från olika skolor i regionen/rådet (och ibland mellan råd), möjliggör utbildning i ett ansikte mot ansikte kontakt mellan olika verkligheter och utbyte av erfarenheter och know-how. Å andra sidan utgör varje praktikant (lärare) ett element som sprider de resurser och kunskaper som förvärvats i utbildningen till de skolor där de undervisar. På så sätt är det ett ömsesidigt intresse och en situation som alla vinner på. Delningsnätverket gör det möjligt för både utbildare och praktikanter att tillhandahålla en uppsättning resurser och kunskap.

Överföringen och utbytet av kunskaper och/eller färdigheter skiljer sig från dem i andra "traditionella" nätverk, eftersom resurserna och materialet delas på utbildningscentrets plattform så att alla lärare har tillgång till dem. När det är möjligt är materialet också utformat för att ge lösningar på gemensamma utmaningar eller problem när man hanterar innehållet i klassen.

Med tanke på att de specifika undervisningsmaterialen och resurserna är icke-digitala finns de tillgängliga på utbildningscentret där de kan användas på begäran.

Den största fördelen med att använda denna typ av nätverk är diversifieringen av metoder och verktyg för att stödja tillvägagångssättet för innehållet i de olika disciplinerna.

Större noggrannhet och snabbhet i processen för studentbedömning.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående avseende organisationsstrukturen och nödvändiga förutsättningar för att skapa en god och effektiv miljö för delning och samarbete?

Feedbacken är ganska positiv, med tanke på att det finns en växande känsla av gemenskap bland lärare som går långt utöver den skola där de undervisar. Å andra sidan framstår utbildningscentret här som ett centraliserande inslag, trots svårigheterna att sammanställa, organisera och tillgängliggöra allt material som utformats inom de olika (många) utbildningsåtgärderna på grund av bristen på personalresurser.

Klassexempel, Portugal

Nätverket omfattar alla lärare i en viss klass/år som träffas varje vecka för att diskutera klassens frågor. Nätverket består av klassdirektören, klasslärarna, en representant för föräldrarna och en representant för eleverna (klassrepresentant). Huvudansvarig är klassdirektören (6^e klass).

Möten hölls tre gånger om året (före slutet av varje skoltermin).

I en skola med flera klasser organiserades samhället efter klass. Det fanns ingen koppling till de andra klasserna i skolan. Eftersom det är en begränsad gemenskap (en klass) finns det inte mycket delning med andra "utifrån".

Engagemanget hos alla som är intresserade av att lösa klassens problem är den främsta anledningen till att de bildar denna gemenskap. På så sätt berörs alla berörda parter av de problem som uppstått. De största fördelarna är att förbättra miljön men också de förbättrade skolrelationerna, samt förbättringen av elevernas betyg. Det första fokuset låg på att lösa kamratkonflikter (mobbing). Dessa möten inkluderade också anordnande av skolevenemang, där hela samhället kallades att ingripa.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående - organisationsstruktur, nödvändiga förutsättningar för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete och samarbets professionalism

Denna gemenskap är ganska begränsad (endast en klass) även om den inkluderar klassdirektören, lärare i andra ämnen, en representant för föräldrarna och en representant för eleverna. Kommunikationen mellan föräldrarna var via e-post eller telefon och sedan skulle representanten vidarebefordra informationen till klassdirektören.

Nätverkets framgång beror på att med mötena och därmed skapandet av en känsla av gemenskap delar varje klass i skolan samma arbetsmetodik.

Klassexempel, Sverige

Kooperativt lärande bland elever på Fridaskolans skolor

Läraren/pedagogen som ansvarar för arbetet i klassrummet organiserar arbetet för att skapa möjligheter till och uppmuntra samarbete mellan eleverna. Läraren och eleverna interagerar med

varandra. Läraren leder arbetet, men studenterna deltar aktivt i samarbetet genom dialoger i olika former.

Tanken med att arbeta med kollaborativt lärande är att lärandet kan öka i varje enskild student om man lär sig tillsammans och i dialog med andra. Sociala färdigheter utvecklas samtidigt. Samarbetet har sin grund på fem olika grundprinciper.

- **Positivt ömsesidigt beroende.** Läraren organiserar samarbetet där det är nödvändigt att involvera varje medlem/elev/elev för att gruppens arbete ska bli framgångsrikt.
- **Eget ansvar.** Varje elev behöver dela med sig av sina kunskaper och tankar och därmed ansvara för att bidra till gruppens arbete men också ansvara för sin egen förståelse och lärande.
- **Lika deltagande och samtidig stödjande interaktion.** Arbetet i klassrummet är organiserat så att alla elever engagerar sig samtidigt, till exempel i dialoger i par istället för att en person i taget får ordet och de återstående eleverna förväntas sitta tyst och lyssna. När frågor uppstår vänder sig eleverna till varandra först istället för att räcka upp handen och fråga läraren.
- **Samarbetsfärdigheter.** Samarbetsförmågan behöver ständigt utvecklas och detta sker systematiskt i samverkan. Studenterna berättar om vilka samarbetsfärdigheter som är viktiga för olika typer av samarbetsövningar och övning för att förbättra dessa som en del av arbetet.
- **Feedback, feed-up och feedforward.** Reflektion och utvärdering är alltid viktiga delar av arbetet i klassrummet och därmed närvarande hela tiden. Tid avsätts för studenterna att tänka på gruppens arbete, ge feedback till varandra och reflektera över hur de vill arbeta i framtiden.

Som en del av det gemensamma lärandet använder läraren olika samarbetsstrukturer för att stödja samarbetet mellan eleverna på olika sätt. Ett sådant exempel är EPA-strukturen. På engelska, IPA-strukturen - en förkortning för Individuellt, i par, Alla tillsammans.

Det börjar med att läraren ställer en öppen fråga till klassen. Eleverna måste sedan tänka på den frågan *individuellt* ett tag, varefter de uppmuntras att vända sig till varandra i par och berätta för varandra vad de tycker om frågan. Det sista steget är att be några par att presentera sina tankar för hela klassen - allt.

I en traditionell undervisningssituation är det ofta läraren som äger innehållet, och eleverna får lärarens kunskaper men tar på sig en ganska passiv inlärningsroll. Läraren ställer återkommande frågor,

där några elever räcker upp handen och en elev svarar. Om studenten svarar rätt är "dialogen" komplett, om studenten svarar felaktigt viftar de andra eleverna med händerna ännu mer för att få ut ordet.

I ett klassrum med kollaborativt lärande tar du "omvägen" genom att låta eleven tänka själv, sedan tillsammans med andra och slutligen med hela klassen. Denna till synes lilla förändring skapar ett helt annat deltagande i klassrummet. Innehållet flyttas från att "ägas" av läraren till att placeras mellan eleverna. Detta betyder dock inte att läraren är passiv. Läraren behöver utforma undervisningen för att säkerställa detta deltagande och noga följa elevernas process.

I skolor är grupparbete av olika slag ett vanligt inslag. Men traditionellt grupparbete gör ofta att studenterna delar upp arbetet mellan sig själva snarare än att samarbeta. Det finns ofta problem på grund av den stora skillnaden i hur viktig gruppens deltagare anser uppgiften, sitt eget ansvar och arbetsinsatser. I kooperativt lärande får studenterna dock olika roller, som alla är avgörande för att gruppen som helhet ska lyckas. Det skapar det ömsesidiga beroende som beskrivs ovan, vilket gör eleverna viktiga för varandra. Det finns en tydlig och frispråkig förväntan på hur varje deltagares roll och ansvar ser ut.

I "regelbunden undervisning" värderas studenternas samarbetsförmåga och ses som ett mått på ansvar. Läraren kan bli besviken över elevernas insatser. Ofta tycker eleverna inte heller att grupparbetet fungerar så bra sinsemellan. I kooperativt lärande ägnar läraren tid åt att utbilda elevernas förmåga att arbeta tillsammans. Därför förväntas inte förmågan att samarbeta av eleverna från början, utan något som ska utvecklas, precis som andra viktiga förmågor inom skolarbetet. Genom att träna och "leka" med olika samarbetsformer kommer studenterna successivt att rustas för att hantera ett samarbete. Läraren får då möjlighet att bedöma elevernas insatser och färdigheter istället för att klaga på bristen på samarbete.

I den vanliga undervisningen ägnas tiden sällan åt att tänka på själva samarbetet och hur det fungerar. Om det görs är utvärderingsfrågan i allmänhet "bra" eller "dålig". I kooperativt lärande får studenten möjlighet att tänka på själva samarbetet. En sådan reflektion kan äga rum individuellt, i grupper eller alla tillsammans (vanligtvis lite av varje). Eleverna kan till exempel tänka på hur talarutrymmet fördelas i samarbetet. När de ser att någon har pratat betydligt mer än någon annan är det lätt att skapa gemensamma strategier för att utveckla samarbetet i nästa steg. En sådan reflektion behöver inte ta lång tid, men den bidrar verkligen till en annan nivå av förståelse.

I traditionell undervisning går eleverna ofta in i ett klassrum och sätter sig ner med de klasskamrater de känner bäst. I dessa konstellationer är varje roll förutbestämd och möjligheten att utforska nya sätt att "vara" är begränsad. I ett klassrum med kooperativt lärande delar läraren ständigt in eleverna i nya grupper, vilket skapar nya kontaktytor och nya möjligheter att utvecklas, även som individ. Samtidigt kan en student naturligtvis känna sig lite sårbar när de börjar arbetet i en ny "okänd" grupp. Därför är det viktigt att läraren använder grundläggande idéer från kooperativt lärande för att utforma gruppens samarbete på ett genomtänkt sätt.

Den största och mest önskvärda effekten är förstås studentens lärande. Genom ett samarbetsinriktat förhållningssätt lär sig studenterna bättre och engagerar sig i sitt eget lärande redan från början. Det verkar också som om kunskapen är stabilare. Elever som lär sig i traditionella klassrum där undervisningen präglas av kunskapsöverföring från lärare till elev löper större risk att glömma vad de har lärt sig. I det kooperativa arbetssättet arbetar studenterna för att sätta ord på vad de lärt sig på flera olika sätt, vilket bidrar till att kunskapen blir mer hållbar.

Lärande som sker tillsammans med andra är ett exempel på det förhållningssätt till lärande som betonas i den svenska läroplanen, utifrån ett sociokulturellt perspektiv. Lärare som arbetar med mer samarbetsinriktade metoder använder automatiskt metoder som ligger närmare statens avsikter.

En annan fördel är att studenterna utbildas i grunderna i demokratiskt medborgarskap med färdigheter som att samarbeta med andra, lyssna på varandra, stå för sin egen åsikt men också kompromissa. Demokratiaspekten är framträdande i den svenska läroplanen.

En av flera fördelar för läraren är att många upplever att kooperativt lärande är konkret och lätt att lära sig och anpassa sig för att göra skillnad i klassrummet. Det tar tid att gå djupare och förstå samarbetet och samarbetsarbetet till fullo, men redan från början har små förändringar i lektionsdesignen stora positiva effekter. När Fridaskolan började lärarutbildningen med kooperativt lärande har många lärare uppskattat dess tankar. Med en bredare didaktisk repertoar att välja klokt från känner pedagogerna helt enkelt att de blir bättre lärare.

En sista positiv effekt är att många elever upplever undervisningen som roligare. De upplever att lektionerna slutar snabbare när de själva är involverade i vad som händer. I nästa steg skapar det också ett bättre samhällsklimat på skolan som helhet. Fler studenter har samarbetat med varandra eftersom de har "tvingats" att vara i grupper som de inte själva valt. På så sätt ökar skolgemenskapen.

Vilka slutsatser kan dras om hur man organiserar delning enligt ovanstående om organisationsstrukturen och nödvändiga förutsättningar för att skapa en bra och effektiv miljö för delning och samarbete?

En slutsats som dras är att det är relativt enkelt att gå från ett mer traditionellt organiserat lärande till ett samarbetsklassrum. Det är läraren som behöver tänka annorlunda om hur lärandet kan organiseras. Undervisningen behöver inte vara samarbetsinläring hela tiden, men kan ha inslag av samarbetsinläring, vilket gör det relativt enkelt att börja prova vissa delar och sedan öka mängden samarbete när lärarna blir mer självsäkra och studentgruppens samarbetsförmåga förbättras. Samtidigt kan effekterna av samarbetet bli större om sättet att organisera lärande används av fler lärare i en skola. Detta ger studenterna större möjligheter att öva samarbetsförmåga och bli trygga med det arbetssättet.

Med tiden lär sig både lärare och studentgrupp mer om samarbetsinläring, t.ex. olika strukturer för samarbete. Du samlar en didaktisk repertoar utifrån vilken du kan variera arbetet i klassrummet och på olika sätt välja formulär för arbetet i förhållande till uppgiftens innehåll och syfte.

Praktiskt taget kan du behöva tänka om möblerna i klassrummet. Det är en fördel om möblerna kan bidra till flexibiliteten, eftersom studenterna ibland arbetar individuellt, i par eller i mindre grupper och ibland som en hel grupp. Möblerna i klassrummet behöver göra det möjligt för eleverna att samarbeta på olika sätt.

Slutsats Lokal nivå

Exempel på bästa praxis på nätverkande mellan lärare och intressenter på lokal nivå har samlats in från alla partnerländer. Syftet med urvalsinsamlingen är att identifiera framgångsfaktorer för att kooperativa strukturer ska bli framgångsrika. Målet är att identifiera former av informellt och formellt samarbete och dra slutsatser om varför samsarbetsprincipen är av central betydelse och till nytta för de aktörer som är involverade i ett lokalt sammanhang.

Exemplen från lokal nivå visar tydligt att när man närmar sig klassrumsnivån finns det två principer som dominerar, nämligen *samarbete med elever*¹⁸ och *kollektiv kapacitet*¹⁹. Tillsammans stöds de av

¹⁸ I de mest djupgående formerna av samsarbetsinriktad professionalism är studenterna aktivt delaktiga i att skapa förändring tillsammans med lärarna. Elevers röst hörs.

¹⁹ Kollektiv kapacitet är övertygelsen om att vi tillsammans med gemensamma insatser kan göra skillnad för våra studenter, oavsett omständigheterna.

tre andra principer i de rapporterade projekten, nämligen gemensamma *mål*²⁰, *samverkansutredning*²¹ och *möjlighet att få tillgång till den så kallade helheten*²².

Att inkludera fler aktörer kan stödja de aktiva eleverna i processen. Det större nätverket och inkluderande inlärningsmiljöer där hela samhället spelar en viktig roll som beskrivs i det portugisiska klass exemplet kan enkelt överföras till andra lärande samhällen.

Variationen i arbetsmetoderna och hur lärandet struktureras har en direkt inverkan på resultaten. Att variera metoderna och arbetskonstellationerna från Individ till i Par eller Alla tillsammans (IPA-modellen) gör lärandet roligare, intressantare och mindre repetitivt eller till och med tråkigt för communitymedlemmarna.

Det kooperativa lärandet med eleverna ger en möjlighet till metainläring och att - individuellt, i grupp eller alla tillsammans - reflektera över såväl detaljer som framgångsfaktorer i själva samarbetet. Förutom de psykologiska aspekterna av lärande finns det också framgångsfaktorer beroende på organisationen eller upplägget av den fysiska inlärningsmiljön.

Utvecklingen av lärandegemenskapens medlemmars inre motivation och drivkraft att lära sig, samarbeta och dela sin kunskap och inläringserfarenhet med andra är beroende inte bara av upplägget eller organisationen av själva lärandegemenskapen, stödet för deltagarna i alla stadier av lärande och delning och hur lärandet är organiserat och strukturerat spelar en roll. Organisation av inlärningsutrymmet, oavsett om det är digitalt för virtuella inlärningsgemenskaper eller den fysiska installationen, val av möbler, dekorationer etc. i ett klassrum eller motsvarande på plats är lika viktigt.

²⁰ Professionell kollegialitet innebär att sträva efter, formulera och främja ett gemensamt mål som går utöver testresultat eller till och med akademiska resultat i sig.

²¹ Processen innebär att först identifiera problem i praktiken och sedan systematiskt undersöka dem för att göra positiva förändringar.

²² I ett samarbete arbetar alla tillsammans och skapar helhetsbilden (tillsammans).



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

Detta projekt har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen genom Erasmus+-programmet. Publikationen och dess innehåll återspeglar endast resultatet av projektarbetet och kommissionen kan inte hållas ansvarig för någon användning som kan göras av informationen i den.

ReLeCoFa-projektgruppen:

