RLCF

REGIONAL LEARNING COMMUNITIES & FACILITATORS

When We Share, We Win

profissionalismo colaborativo no seu melhor

Exemplos de boas práticas

Projeto n.º 2019-1-AT-01-KA201-051480

Bildungsdirektion Steiermark

FRIDA utbildning The Art Of Education

FUTURE BALLOONS we take you higher!

bit management member of bit group

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

“When we share, we win”

© ReLeCoFa Regional Learning Communities & Facilitators 2021

www.communities4learning.eu.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

ÍNDICE

Regional Learning Communities and Facilitators 5

Acerca do projeto 5

A Equipa do projeto 5

BEST PRACTICE EXAMPLES - AN OVERVIEW 6

NÍVEL INTERNATIONAL - PESQUISA 7

Profissionalismo colaborativo 7

10 princípios de profissionalismo colaborativo 8

INTERNATIONAL LEVEL 14

O exemplo virtual - LinkedIn 14

O exemplo da EPALE 15

O exemplo da eTwinning 16

Conclusão Nível Internacional 20

NÍVEL NACIONAL 22

O exemplo Erasmus+ KA1 – Mobilidade individual para fins de aprendizagem 22

O exemplo da plataforma “School in the Cloud”, Portugal 23

O exemplo da rede bi-nacional Steiermark/Štajerska 25

O exemplo da rede: Programa de Bolseiros Teach For Austria (TFA) 27

O exemplo da rede nacional INCLUD-ED, Portugal 29

O exemplo da Educação do Diretor, Suécia 32

Conclusão Nível Nacional 37

NÍVEL REGIONAL 38

O exemplo da Rede JEBK, Áustria 38

The Urania Graz – A educação dá o exemplo, Áustria 40

O MUSIS - Steirischer Museumsverband - exemplo, Áustria 42

O exemplo de Holzweltbildung- Áustria 44

O exemplo Lesezentrum Steiermark, Austria 45

O exemplo MurauerInnen - Áustria 47

Conclusão Nível Regional 49

LOCAL LEVEL 50

O exemplo de aprendizagem profissional Fridaskolorna, Suécia 50

O exemplo do Formador/Centro de Formação, Portugal 54

O exemplo da turma, Portugal 55

The Class example, Sweden 56

Conclusão Nível Local 60

Regional Learning Communities and Facilitators

Acerca do projeto

O projeto *"Regional Learning Communities and Facilitators"* – é uma parceria estratégica financiada pelo Erasmus+. A visão do projeto é a de criar comunidades de aprendizagem locais, regionais e europeias vibrantes, alimentadas por Facilitadores de Aprendizagem Regionais. Precisamos de novos conceitos organizacionais e da apropriação de questões e preocupações por parte da multidão. A nossa abordagem reside em redes analógicas e digitais e estruturas de apoio que tenham em conta o valor das redes informais. Por comunidades de aprendizagem, entendemos formas de intercâmbio e cooperação organizadas por nós ou apoiadas pela comunidade, que idealmente são apoiadas pelo envolvimento das autoridades de educação. As comunidades de aprendizagem lidam com soluções para problemas futuros na educação do dia-a-dia, com desafios do sistema educativo a diferentes níveis do sistema, com a criação, intercâmbio e posterior desenvolvimento de materiais didáticos, etc. As Comunidades de Aprendizagem estão também envolvidas no desenvolvimento de novos materiais didáticos e no desenvolvimento de novos métodos de ensino.

A Equipa do projeto

O projeto *Regional Learning Communities and Facilitators* (ReLeCoFa) é uma colaboração de parceria estratégica financiada pelo programa Erasmus+, entre:

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

BEST PRACTICE EXAMPLES - AN OVERVIEW

No âmbito do projeto ReLeCoFa, foram compilados exemplos de boas práticas de trabalho em rede entre professores a nível local, regional, nacional e internacional em todos os países parceiros (Áustria, Suécia e Portugal). O objetivo da recolha de amostras neste documento é identificar os fatores de sucesso necessários para as estruturas cooperativas. Assim, queremos identificar formas de cooperação de natureza informal e formal e, tirar conclusões sobre a razão pela qual, o princípio da cooperação, é de importância e benefício central para os atores envolvidos.

A **nível internacional**, concentrámo-nos em encontrar informações sobre a investigação mais importante sobre este tema em cada país. O panorama descrito não é apenas com uma perspetiva europeia, uma vez que a Noruega, os Estados Unidos e mais países estão incluídos na investigação mais recente. A primeira parte do documento centra-se nos factos mais importantes declarados por esta investigação. Procurámos também iniciativas internacionais de diferentes origens, tais como redes e cooperações e dentro do setor educacional iniciado pela UE, bem como uma combinação de exemplos nacionais e da UE.

A **nível nacional**, concentrámo-nos em encontrar informações sobre iniciativas do Ministério da Educação, iniciativas das Universidades e possíveis cooperações entre investigadores e universidades, bem como exemplos binacionais que brotam de uma perspetiva mais ampla.

A **nível regional**, concentrámo-nos em encontrar informações sobre iniciativas do governo Regional ou do departamento de Educação, iniciativas das Universidades regionais sobre formações de professores. Concentrámo-nos também em redes originadas por organizações específicas de uma região e baseadas em critérios ou aspetos regionais específicos. Aqui, as cooperações da região austríaca da Estíria, representam a maioria.

A **nível local**, concentrámo-nos em encontrar informação sobre iniciativas de diferentes tipos de organizações, associações ou colaborações profissionais, bem como de consórcios escolares. Concentrámo-nos também em iniciativas dentro de escolas individuais que trabalham no desenvolvimento estratégico de escolas ou objetivos específicos. Foram reunidos exemplos da Suécia, Áustria e Portugal.

Para cada nível, o capítulo termina com um resumo dos **fatores e critérios de sucesso**, bem como uma **reflexão** sobre as origens dos mesmos. Tentámos interligar todos os fatores de sucesso às denominações comuns, para os exemplos de melhores práticas, mencionados no estudo de Hargreaves e O'Connor sobre o profissionalismo Colaborativo.

NÍVEL INTERNATIONAL - PESQUISA

Profissionalismo colaborativo

Profissionalismo colaborativo: quando ensinar em conjunto significa aprender para todos é um estudo recente de Andy Hargreaves e Michael T. O'Connor, publicado em 2018[1]. O estudo dá uma boa visão geral do estado da arte no momento atual. Hargreaves e O'Connor descrevem também o que distinguiu as diferentes fases de desenvolvimento e as formas de trabalho em rede na história, que conduziram à melhor prática de colaboração profissional da atualidade. A colaboração profissional na escola passou por cinco fases de desenvolvimento, sendo a primeira fase um longo período de cultura de ensino individualista. Posteriormente, quatro fases distintas de colaboração profissional podem ser distinguidas:

1. *A colaboração está em expansão/aumento*: os professores estão a começar a colaborar como alternativa ao individualismo. A investigação mostra os efeitos positivos da colaboração na aprendizagem e no desempenho dos estudantes.
2. *A colaboração é questionada:* nem todas as formas de colaboração de professores produzem efeitos positivos, por exemplo, aquelas que se baseiam em palavras em vez de ação ou "colegialidade crucificada" que são impostas "de cima".
3. *A colaboração é desenhada:* são desenvolvidos diferentes modelos de colaboração entre professores, por exemplo, comunidades de aprendizagem profissional e investigação-ação conjunta.
4. *A colaboração muda:* A colaboração dos professores aprofunda-se no profissionalismo colaborativo, com estruturas e métodos claramente definidos. As formas de cooperação permeiam todas as partes do trabalho dos professores e baseiam-se em relações positivas e de confiança entre os envolvidos.

[1] Hargreaves, A. & O'Connor, M.T. (2018). Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all. Thousand Oaks: Corwin.

Definição: Hargreaves e O'Connor definem o conceito de profissionalismo colaborativo, contrastando-o com o conceito de colaboração profissional. A colaboração profissional é a forma como as pessoas colaboram dentro de uma profissão. É um conceito descritivo que descreve como as pessoas de um grupo profissional trabalham em conjunto. O profissionalismo colaborativo é sobre como as pessoas colaboram de forma mais profissional e exercem a sua profissão de forma mais colaborativa. O conceito é normativo e visa reforçar e melhorar a prática profissional de cada um com os outros.

"Profissionalismo colaborativo significa que professores e outros educadores em conjunto transformam o ensino e a aprendizagem para ajudar todos os estudantes a criar vidas satisfatórias cheias de significado e sucesso. O profissionalismo colaborativo é baseado em provas, mas não em dados e é organizado através de um planeamento rigoroso, diálogos profundos e, por vezes exigentes, feedback sincero, mas construtivo e investigação colaborativa contínua. A cultura da escola é permeada pelo trabalho conjunto que caracteriza o profissionalismo colaborativo. Os professores preocupam-se uns com os outros e têm uma solidariedade colegial no trabalho desafiante que realizam em conjunto. Colaboram profissionalmente e têm uma abordagem recetiva e inclusiva aos estudantes, uns aos outros e à sociedade."

Hargreaves e O'Connor estudaram e analisaram cinco modelos diferentes de colaboração em quatro continentes (Ásia, América do Norte, América do Sul e Europa). Os modelos de colaboração centraram-se nos vários chamados "sistemas de mensagens" (sistemas que existem dentro da escola e que são utilizados para transmitir aos alunos o que é importante aprender, tais como o currículo, a pedagogia, a avaliação, a escola como organização e a relação com a sociedade) e envolveram pelo menos três professores dentro ou fora de uma determinada escola. O estudo centrou-se exclusivamente na colaboração entre o pessoal educativo e não na colaboração com, por exemplo, empresas ou faculdades/universidades. Os cinco modelos têm sido aplicados há pelo menos quatro anos.

10 princípios de profissionalismo colaborativo

Com base na análise dos cinco estudos de caso, foram formulados dez princípios de profissionalismo colaborativo. Estes princípios mostram que o profissionalismo colaborativo parece ter as seguintes dez características que o distinguem da cooperação profissional ordinária.

1. Autonomia coletiva

Isto significa que os professores estão mais livres da gestão de topo burocrática, mas mais dependentes uns dos outros. Em vez de se concentrar em dados (por exemplo, resultados de testes e estatísticas de vários tipos) como guia para o que os professores fazem, é dada maior ênfase ao julgamento profissional dos professores, com base em diferentes tipos de provas. O mais importante é que os professores examinem continuamente a sua prática e que utilizem tanto os dados quantitativos dos grandes conjuntos de dados, como o seu próprio juízo profissional. A autonomia coletiva também significa que os professores estão abertos ao feedback, inspiração e apoio.

2. Capacidade coletiva

A eficácia coletiva é a convicção de que, com os esforços conjuntos, podemos fazer a diferença para os nossos estudantes, independentemente das circunstâncias. Parece que os professores têm uma visão incorreta das capacidades de, por exemplo, grupos minoritários ou estudantes de ambientes socioeconómicos vulneráveis. Esta abordagem não existe numa capacidade coletiva.

3. Investigação colaborativa

Os professores exploram rotineiramente problemas, questões ou diferenças na sua prática em conjunto para melhorar ou alterar os seus métodos. É por vezes chamada investigação de ação colaborativa ou espiral de investigação. O processo envolve primeiro a identificação de problemas na prática e depois o seu exame sistemático para fazer mudanças positivas. Os professores partem de uma variedade de tipos de provas, fazem planos e implementam-nos em conjunto com o ponto de partida daquilo com que se deparam, e depois começam desde o início com um novo ciclo. A investigação colaborativa funciona melhor quando é integrada no trabalho diário, e não um método ou processo que é aplicado separadamente. A investigação colaborativa é uma abordagem que todos os professores partilham e uma atitude básica que está embutida no próprio ensino.

4. Responsabilidade coletiva

Todos têm a obrigação mútua de se ajudarem uns aos outros e de tomarem conta de alunos comuns. A responsabilidade coletiva é sobre os nossos alunos e não sobre os meus alunos e sobre as nossas escolas na nossa comunidade, não sobre a minha escola no meu pequeno terreno. Os professores ajudam-se uns aos outros a melhorar e o mesmo acontece com as escolas da mesma área. Se todas as escolas melhorarem, toda a comunidade se torna mais forte, o que significa que as crianças estão mais

preparadas quando começam a escola e têm melhor capacidade de aprender. Haverá sempre necessidade de alguma medida de responsabilização na maioria dos sistemas escolares públicos. Mas a responsabilização deve ser o pequeno resíduo que resta quando a responsabilidade tiver sido subtraída.

5. Iniciativa conjunta

O profissionalismo colaborativo caracteriza-se por menos iniciativas, mas maior iniciativa. Os professores assumem uma maior responsabilidade e o sistema não os impede. As pessoas não sentem que têm de esperar para lhes ser dito o que fazer. Compreendem que é melhor pedir perdão do que pedir permissão. Os professores são inspirados e têm a oportunidade de experimentar novas abordagens que envolvem os alunos e trazem nova vida ao seu próprio desejo de ensino. Expectativas, processos e estruturas de financiamento na escola ou sistema escolar encorajam os professores a partilhar aquilo com que começaram, para que outros professores também se possam envolver e aprender com isso. O profissionalismo colaborativo é sobre grupos de indivíduos fortes que querem ajudar-se uns aos outros e aprender uns com os outros.

6. Diálogo mútuo

Tanto o profissionalismo colaborativo como a colaboração profissional significam que os professores falam uns com os outros. Mas as conversas são diferentes. Em ambos os casos, são sempre educadas e, muitas vezes, pessoais. Os professores trocam pensamentos e contam sobre experiências e problemas. Onde há profissionalismo colaborativo, as conversas envolvem mais do que isso, são também trabalho. As conversas problemáticas ocorrem e os professores tomam a iniciativa quando motivados. O feedback que é dado é sincero e são feitas conversas respeitosas e, por exemplo, diferenças na abordagem, material didático ou no tratamento dos alunos com comportamentos desafiantes. As conversas tornam-se um verdadeiro diálogo em que ambas as partes valorizam as contribuições uma da outra. Muitas vezes, a conversa é moderada e existem regras claras que se devem ouvir primeiro, e pedir à outra parte que esclareça, antes de fazer quaisquer objeções.

7. Trabalho cooperativo

O trabalho conjunto consiste em ensinar como uma equipa de professores, planear em conjunto, conduzir uma investigação-ação conjunta, fornecer feedback estruturado, conduzir uma análise pelos pares, avaliar o trabalho dos estudantes, etc. O trabalho conjunto envolve documentos e produtos ou

fenómenos (por exemplo, uma aula, um programa de estudos ou um relatório de feedback) e é muitas vezes facilitado por estruturas, ferramentas e protocolos especiais. No profissionalismo colaborativo, as conversas fazem parte do trabalho.

8. Objetivos comuns

Profissionalismo colaborativo significa perseguir, formular e promover um objetivo comum que vai além dos resultados dos testes ou mesmo do desempenho académico em si mesmo. Significa um trabalho com objetivos educacionais que permitam às crianças e aos jovens desenvolverem-se e florescerem como pessoas inteiras, que possam viver vidas significativas e encontrar um trabalho que seja significativo para si próprias e que cumpra um propósito na sociedade.

9. Colaboração com alunos

No desenvolvimento escolar, os alunos são geralmente alvos e objetos de mudança e de cooperação profissional dos professores. Raramente estão também envolvidos como sujeitos. Mas nas formas mais profundas de profissionalismo colaborativo, os alunos estão ativamente envolvidos na criação de mudanças em conjunto com os professores. A voz do aluno é ouvida.

10. Todos têm uma visão geral e acesso ao quadro geral

O profissionalismo colaborativo caracteriza-se pelo facto de todos terem uma visão abrangente e global, ao contrário do caso mais comum em que apenas a direção vê o quadro completo enquanto todos os outros trabalham no seu pequeno canto. Num profissionalismo colaborativo, todos trabalham em conjunto e criam o quadro (juntos).

Resumo

Se os dez princípios acima fossem transformados em perguntas, poderiam soar como isto:

1. Quer - e pode fazer julgamentos profissionais importantes em conjunto?
2. Está verdadeiramente convencido de que todos os seus alunos se podem desenvolver e ter sucesso - e está preparado para garantir que o façam?
3. Faz regularmente perguntas sobre o seu próprio ensino e o dos outros - e pretende agir com base nas respostas?
4. Sente quase a mesma responsabilidade pelos outros alunos na escola, que pela sua - e assume a responsabilidade de os ajudar, com os outros?

5. Toma a iniciativa de renovar, mudar ou ajudar um colega que precise sem ser solicitado?
6. Tem conversas intensas ou mesmo discussões acesas com colegas sobre ideias, planos, política ou a melhor maneira de ajudar estudantes que têm dificuldades e precisam de uma nova maneira de seguir em frente?
7. Tem colegas com quem trabalha de uma forma realmente satisfatória, dentro ou fora da escola, por exemplo em torno do planeamento, ensino, revisão ou feedback?
8. O seu ensino e a sua própria aprendizagem estão permeados por significado e um sentido mais profundo de propósito moral - e usa a sua influência e autoridade para ajudar os estudantes a encontrar objetivos e significado na vida?
9. Trabalha por vezes com os seus alunos, bem como, para eles?
10. Tem uma perspetiva holística da sua organização, uma compreensão de como tudo está ligado e um sentido de responsabilidade pelo seu próprio lugar no grande quadro/organização?

Sobre a tendência para introduzir involuntariamente novos modelos ou métodos educativos:

Quatro aspetos situacionais e culturais indispensáveis na aplicação noutros locais destas formas de cooperação em escolas ou sistemas escolares:

1. Como era antes do modelo ter sido introduzido?

Para que os modelos de colaboração possam alcançar bons resultados a curto prazo, devem fazer parte de um processo de longo prazo para mudar a cultura e a comunidade.

2. Que outras formas de colaboração são utilizadas em paralelo com ele, tanto na escola como na cultura que caracteriza toda a sociedade?

A forma que um sistema ou prática de colaboração assume numa escola reflete toda a cultura da sociedade. Os modelos de colaboração profissional não podem ser levantados de um contexto para outro tal como são. Para que o resultado se torne profissionalismo colaborativo, a cultura deve ser tida em conta.

3. Que apoio existe em torno do modelo, por exemplo sob a forma de apoio público, tempo para a colaboração ou redes profissionais maiores?

Todas as escolas fazem parte de sistemas diferentes e devem harmonizar-se com estes, ou - se os sistemas não estiverem no bom caminho - pelo menos umas com as outras.

4. Quais são as ligações entre o modelo e as ideias de colaboração ou colaboração concreta fora da escola, por exemplo, em escolas de outros países, na investigação internacional, na Internet ou noutros locais?

Um sistema pode obter um estímulo produtivo através de perturbações externas. Quando novos conhecimentos se infiltram regularmente dentro e fora de um sistema, faz com que o sistema mude e também estimula outros sistemas.

Da colaboração profissional ao profissionalismo colaborativo:		
A partir de		**Para**
Palavras ou ação		Palavras e ação
Objetivos de desempenho rígidos		Aprendizagem significativa
Reuniões ocasionais		Cultura incorporada
Controlado por um administrador		Liderado por Professor
Demasiado confortável ou tenso/forçado		Genuíno e respeitoso
Conversa - Comunicação unidirecional		Diálogo
Para alunos		Com alunos

O que precisamos de fazer para reforçar o profissionalismo colaborativo da escola?

- deixar de gastar demasiado tempo com grupos de dados de referência à custa de uma investigação colaborativa mais ampla - combinar os dois
- adaptar sempre modelos de colaboração desenhados a partir de outros países e culturas para se adaptarem ao novo contexto
- tomar medidas para contrariar uma elevada rotatividade de pessoal que prejudique a cultura de colaboração

- continuar a desenvolver o profissionalismo colaborativo e passar de conversas e reuniões regulares a um diálogo aprofundado, feedback e investigação conjunta
- continuar a procurar o feedback construtivo dos colegas, tanto dentro como fora da própria comunidade
- permitir aos estudantes fazer parte do processo e criar a mudança, juntamente com os seus professores
- utilizar as vantagens da tecnologia digital com bom senso, considerando cuidadosamente que soluções podem apoiar o profissionalismo colaborativo
- desenvolver mais colaboração com outras escolas e sistemas escolares, especialmente em ambientes caracterizados pela concorrência

Profissionalismo colaborativo:

quando ensinar em conjunto significa aprendizagem para todos

INTERNATIONAL LEVEL

O exemplo virtual - LinkedIn

O facilitador dentro desta rede é uma solução de Inteligência Artificial - IA - recomendando cursos adequados onde pessoas com os mesmos interesses podem encontrar-se. A rede B2B LinkedIn é composta por vinte e sete milhões de alunos e quase treze mil clientes empresariais. Alguns cursos são disponibilizados gratuitamente e são acessíveis a até setecentos e vinte e dois membros do LinkedIn.

A utilização da rede LinkedIn como base para chegar aos interessados proporciona muitas vantagens. Ao contrário da maioria das redes tradicionais relacionadas com trabalho, aprendizagem ou formação em serviço, o LinkedIn é 100% virtual e proporciona uma representação digital extensa e atualizada da força de trabalho. Além disso, é a maior rede profissional que tem dados correlacionados, tais como trabalho anterior e atual, ocupação, competências, indústria, etc., dentro do seu Gráfico Económico.

A comunidade de aprendizagem LinkedIn é uma parte da maior comunidade profissional do LinkedIn. Ao contrário do que acontece quando se faz um curso ou formação "tradicional", outra vantagem de fazer um curso on-line é que o certificado é obtido imediatamente após a conclusão do curso e as competências podem ser acrescentadas ao perfil do aprendiz no LinkedIn instantaneamente. Além disso, as atualizações ao perfil do participante LinkedIn são difundidas mais dentro da rede pessoal LinkedIn que, por sua vez, permite a outros dentro da rede endossar as competências e aptidões recentemente adquiridas, ou seja, também a peritos.

Os maiores benefícios de utilizar o LinkedIn virtual como uma rede para profissionalismo colaborativo, aprendizagem e partilha de conhecimentos com outros profissionais é o facto de ser contínua e promover a aprendizagem ao longo da vida. Proporciona uma mistura entre formas de aprendizagem assíncrona e síncrona (assistir a festas) e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e colaboração profissional.

Conclusões a tirar sobre os fatores de sucesso do LinkedIn para o profissionalismo colaborativo e como organizar a partilha de acordo com a estrutura organizacional acima referida. Se tiver uma comunidade muito grande, a partilha funciona também quando apenas alguns dos participantes são ativos, por exemplo, telespectadores e formadores de cursos.

O exemplo da EPALE

A EPALE é financiada pelo programa Erasmus+ e faz parte da estratégia da União Europeia para promover mais e melhores oportunidades de aprendizagem para adultos. A EPALE é uma comunidade europeia, multilingue e aberta aos profissionais da educação de adultos, incluindo professores e formadores, pessoal de orientação e apoio, investigadores, cientistas e decisores políticos.

A EPALE é uma plataforma comum de colaboração e informação combinada com iniciativas e eventos educacionais. Proporciona um ambiente eficiente para a partilha e cooperação. A plataforma permite aos profissionais da área da educação ligarem-se uns aos outros e aprenderem com os colegas de toda a Europa - através de posts em blogues, fóruns, a ferramenta de pesquisa de parceiros do projeto e reuniões reais.

Como é que o processo e a transferência ou a partilha de conhecimentos e/ou competências difere do processo de outras redes "tradicionais"? A EPALE fornece uma plataforma de informação e rede no domínio da educação de adultos, apoiando e consolidando assim também as profissões no domínio da

educação de adultos. A transferência e partilha de conhecimentos acontece sobretudo através da comunidade e do trabalho em rede.

O maior benefício da EPALE é que proporciona uma plataforma específica para o intercâmbio na educação de adultos que apoia a transferência de conhecimentos e o trabalho em rede.

A estrutura organizacional da EPALE fornece as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e cooperação e, por conseguinte, encoraja o profissionalismo colaborativo.

O exemplo da eTwinning

Tal como a EPALE, a eTwinning é uma plataforma em linha para a educação. A diferença é que a eTwinning funciona como uma comunidade em linha melhorada para as escolas na Europa.

É cofinanciada pelo programa europeu para a Educação, Formação, Juventude e Desporto - Erasmus+ e oferece uma plataforma segura para todo o pessoal escolar - diretores, professores de todas as disciplinas, não só de línguas como se pode pensar, mas também bibliotecários e outro pessoal envolvido em atividades de educação, ensino e aprendizagem. O critério básico é que tem de estar a trabalhar numa escola. eTwinning foi lançada em 2005 como a principal iniciativa do programa e-Learning da Comissão Europeia, e desde 2014 a iniciativa tem sido totalmente integrada no Erasmus+.

A European Schoolnet, parceria internacional de 34 Ministérios da Educação europeus é responsável pelo Serviço Central de Apoio eTwinning, que é operado através do desenvolvimento da aprendizagem para escolas, professores e alunos em toda a Europa. eTwinning é ainda apoiado a nível nacional por 38 Serviços Nacionais de Apoio.

eTwinning.net, o portal eTwinning está disponível em 28 línguas, oferece notícias dos países eTwinning, oportunidades de desenvolvimento profissional, informação sobre reconhecimento, bem como exemplos de projetos bem-sucedidos.

Originalmente, a cooperação destinava-se apenas às escolas da União Europeia, mas agora as escolas dos países vizinhos são também convidadas a participar/colaborar. Atualmente, existem 44 países representados na plataforma eTwinning e a comunidade profissional envolve centenas de milhares de professores, que aprendem uns com os outros, partilham práticas e ideias, mas também cooperam com os seus alunos. Isto faz do eTwinning a maior rede de professores do mundo.

Como o nome indica, o objetivo é utilizar as tecnologias de informação e as ferramentas digitais e encontrar um ou mais parceiros escolares para a colaboração num tema escolhido. Há possibilidades de desenvolver projetos com ou sem um conjunto de ferramentas, envolver os estudantes de diferentes formas, apresentar resultados de projetos no espaço gémeo do projeto eTwinning, criar fóruns, salas de conversação e reuniões de comunicação digital. Os projetos podem ser executados independentemente ou como complemento dos projetos Erasmus+ Mobilidade ou de parcerias estratégicas.

Como professor pode procurar parceiros de cooperação de acordo com o país, temas de cooperação, língua, disciplina(s) e faixa(s) etária(s) lecionada(s) e há também fóruns e grupos eTwinning onde professores interessados num determinado tema podem procurar parceiros e colaborar.

Existem 14 *Grupos* moderados por eTwinners experientes. Estes são:

1. Codificação nas escolas
2. Inglês como Segunda Língua
3. Empreendedorismo na educação
4. Trazer a e-Safety para projetos de eTwinning
5. O Francês como segunda língua
6. Ciência, tecnologia, engenharia e matemática
7. Rede de Escolas Sustentáveis
8. Sala de aula baseada no jogo
9. Educação Inclusiva
10. Sala de aula criativa
11. Virgílio - O seu guia eTwinning
12. Género - Saber como acabar com os estereótipos
13. Integração de estudantes migrantes na escola
14. Liderança escolar

Para ajudar os novos membros, a plataforma oferece tanto material de autoaprendizagem como os chamados Eventos de Aprendizagem, bem como seminários online sobre diferentes tópicos. Os Eventos de Aprendizagem demoram normalmente entre quatro e seis horas. Os seminários são sessões de vídeo online ao vivo de uma hora onde os professores têm a oportunidade de aprender, falar e discutir uma variedade de temas. São dirigidos por especialistas e, como não requerem muito

tempo, devem ser vistos principalmente como um estímulo e inspiração. Proporcionam aos participantes uma introdução a um tema, novos materiais didáticos ou conhecimentos e também ajudam com ideias de cooperação.

O profissionalismo colaborativo é ainda encorajado através da aprendizagem entre pares e dos eventos de eTwinning, workshops de desenvolvimento profissional e conferências eTwinning temáticas e anuais. Há também cursos mais longos, com a duração de 3-4 meses. Estes cursos são dirigidos por um grupo de peritos e os participantes são ativamente envolvidos através de tarefas e trabalho de grupo, atividades assíncronas e por vezes sincronizadas, discussões online, etc. Todos os anos, eTwinning promove um curso com o objetivo de proporcionar conhecimentos sobre moderação, ensino e aprendizagem online e também para embaixadores eTwinning. Foi criado um Moodle eTwinning para este fim e os participantes recebem um certificado por cada curso realizado.

Para fornecer conhecimentos especializados para os cursos e formação de desenvolvimento profissional, existem os chamados Amigos de eTwinning. Estes são organismos, organizações e iniciativas que partilham os valores e os objetivos da eTwinning. A colaboração entre eTwinning e os seus Amigos visa a partilha dos seus conhecimentos com os professores através de seminários online, workshops e divulgação de material de alta qualidade.

Para apoiar os professores a todos os níveis, localmente, existem os chamados embaixadores eTwinning. Um utilizador experiente de eTwinning pode candidatar-se com os Serviços Nacionais de Apoio para formar e tornar-se um embaixador de eTwinning. Atualmente, existem mais de 1500 embaixadores, ou seja, membros experientes, que também partilham boas-práticas e aprendem uns com os outros a desenvolver as suas competências a fim de prestarem apoio e orientação a todos os vencedores de eTwinning.

Um dos elementos mais importantes de eTwinning é a colaboração entre professores, estudantes, escolas, mas também é possível incluir os pais e as autoridades locais na cooperação. Embora estes grupos de utilizadores nunca possam inscrever-se num perfil individual, podem ser convidados para um projeto.

As escolas que utilizam ativamente o eTwinning nas suas atividades diárias de aprendizagem podem candidatar-se a um rótulo de escola eTwinning. A declaração de missão das chamadas escolas eTwinning são os seguintes cinco compromissos.

As escolas eTwinning estão empenhadas em:

- liderança partilhada, pela responsabilidade da organização e do processo de tomada de decisões. O diretor da escola e os líderes dos professores apoiam ativamente todo o pessoal para se envolverem nas atividades de geminação eletrónica.
- colaboração, partilha e trabalho de equipa Os professores da escola trabalham em conjunto como uma equipa para planear as suas atividades eTwinning e outras atividades pedagógicas e partilhar as suas experiências e práticas com os seus colegas, tanto dentro, como fora da escola. Colaboram na produção de um plano de ação eTwinning e utilizam-no para impulsionar a inovação e a mudança na sua escola e fora dela.
- estudantes como agentes de mudança. Os estudantes têm um papel a desempenhar no desenvolvimento da Escola eTwinning. Promovem eTwinning a professores (já envolvidos ou que ainda não estão envolvidos) e pais, atuando como condutores e como caixa de ressonância para todas as inovações que ocorrem na pedagogia e utilização da tecnologia. As escolas eTwinning são modelos para outras escolas.
- desempenhar o papel de embaixadores de outras escolas na sua área/região, promovendo ativamente a geminação eletrónica e divulgando as suas realizações através do maior número possível de meios: dias abertos, briefings informativos e esquemas de mentoria. São proativos na criação de oportunidades de desenvolvimento profissional abertas a outras escolas na sua área.

- sendo organizações de aprendizagem inclusivas e inovadoras, as escolas eTwinning estão empenhadas na inclusão a todos os níveis e procuram ativamente formas de criar um ambiente inclusivo para estudantes de todas as aptidões e culturas, para os seus pais e para a comunidade em geral. Os professores das escolas eTwinning comprometem-se a desenvolver a escola toda, como uma organização de aprendizagem. Utilizam eTwinning para apoiar e apresentar o seu currículo utilizando modelos pedagógicos inovadores que incluem, entre uma variedade de abordagens, aprendizagem colaborativa, educação centrada no estudante, abordagens flexíveis aos tempos de aprendizagem e ao espaço de aprendizagem.

Um Relatório eTwinning será publicado em 2021. O seu objetivo é mostrar como funcionam as escolas eTwinning e promover a abordagem de liderança partilhada acima mencionada, através da análise de dados quantitativos e de uma investigação qualitativa. Os dados quantitativos foram recolhidos através de um inquérito com 1261 escolas eTwinning. A parte qualitativa baseia-se em seis estudos de

casos de 18 meses de escolas eTwinning que receberam apoio e orientação extra do Serviço Central de Apoio eTwinning através de atividades presenciais e online.

O maior benefício de eTwinning é a sua versatilidade. As escolas têm uma plataforma segura onde o pessoal envolvido em diferentes aspetos da educação, ensino e aprendizagem pode colaborar de muitas formas diferentes. Os projetos podem ser executados com ou sem estudantes e, se desejado, outros grupos-alvo e partes interessadas podem ser convidados.

O facto de a plataforma ser acessível e proporcionar uma série de possibilidades de desenvolvimento profissional, individualmente e/ou em grupo, com tudo, desde material de autoaprendizagem, eventos de aprendizagem mais curtos e seminários, a cursos mais longos, fez dela a maior rede de professores da Europa.

Está planeada a junção da plataforma eTwinning com a School Education Gateway, a plataforma em linha da Europa para o ensino escolar. Esta é uma plataforma com um grupo-alvo mais vasto de utilizadores. Aqui, todos, desde os decisores políticos, peritos e todos os profissionais da educação escolar até ao pessoal das escolas individuais mencionadas acima no exemplo eTwining, podem manter-se atualizados sobre as políticas e ações europeias no âmbito da Educação.

Conclusão Nível Internacional

Foram reunidos exemplos de boas práticas de trabalho em rede entre professores e partes interessadas a nível internacional, de modo a identificar fatores de sucesso das estruturas cooperativas. O objetivo é identificar formas de cooperação de natureza informal e formal e tirar conclusões sobre a razão pela qual o princípio da cooperação é de importância e benefício central para os atores envolvidos.

Os três exemplos mencionados, LinkedIn, EPALE e eTwinning, são todos plataformas baseadas na Internet, no entanto as redes diferem quanto aos grupos-alvo e à dimensão.

Com base nos fatores de sucesso descritos em Hargreaves & O'Connor (2018), podemos afirmar que para os exemplos apresentados, são principalmente os seguintes princípios de profissionalismo

colaborativo que os caracterizam; autonomia coletiva[2], iniciativa conjunta[3], diálogo mútuo[4] e a oportunidade de obter uma visão geral e acesso ao chamado panorama geral[5].

Fatores de Sucesso

A decisão de frequentar um curso é individual. Os cursos são procurados de forma ativa pelo indivíduo ou sugeridos de acordo com a relevância e os interesses da pessoa. Não há autoridade superior a decidir. Todos os cursos são virtuais, mas apenas alguns participantes precisam de estar online simultaneamente com os formadores, os restantes podem participar posteriormente e, por conseguinte, a informação é facilmente partilhada. Recebe o certificado de conclusão imediatamente após o curso, o que é algo também procurado. Obter confirmação imediata é considerado um sinal de eficiência.

Aprende-se juntamente com muitos outros colegas num contexto internacional que conduz ao trabalho cooperativo a muitos níveis. Esta forma de organizar uma formação permite uma continuação a nível nacional, regional ou local e num contexto local na sua escola, experimentando coisas novas. A forma de aprender em conjunto com outros também encoraja o processo de partilha.

Prossegue o diálogo e partilha os seus conhecimentos e ideias com os seus colegas localmente e é encorajado a partilhar com os colegas de outras escolas também. Um curso contínuo que decorre durante mais tempo do que apenas um evento de formação convidará automaticamente os participantes a colocar a prática na sua vida profissional diária.

[2] Os professores estão mais livres da gestão de topo burocrática, mas mais dependentes uns dos outros. Em vez de dados, é dada maior ênfase ao julgamento profissional dos professores. A autonomia coletiva também significa que os professores estão abertos ao feedback, inspiração e apoio.
[3] Os professores assumem uma maior responsabilidade e o sistema não os impede de tentar novas abordagens. As expectativas, processos e estruturas de financiamento encorajam os professores a partilhar o que começaram com outros professores.
[4] Os professores trocam pensamentos e contam sobre experiências e problemas. A conversa pode ser moderada e existem regras claras que deve ouvir primeiro e pedir ao outro que esclareça antes de fazer quaisquer objeções.
[5] Num profissionalismo colaborativo, todos trabalham em conjunto e criam o "quadro" (juntos).

NÍVEL NACIONAL

O exemplo Erasmus+ KA1 – Mobilidade individual para fins de aprendizagem

A Education Authority of Styria (Bildungsdirektion Steiermark em alemão) é a organização coordenadora por detrás de um consórcio de 110 escolas de toda a Áustria.

Com base nas necessidades das escolas, tanto individualmente como a uma escala mais ampla e geral, "Línguas ligando culturas e promovendo o desenvolvimento económico", o projeto da rede da UE proporciona experiências de aprendizagem e intercâmbio de conhecimentos no estrangeiro, dentro da UE. Desta forma, os professores e outro pessoal educativo das escolas dentro do consórcio têm algo de novo em comum que as liga. Todos eles participam em atividades do projeto a nível internacional da UE, mas também são organizadas atividades locais e regionais. Estas atividades desencadeiam novas cooperações independentes e o estabelecimento de novas colaborações e projetos são fortemente apoiados e encorajados.

O programa europeu Erasmus+ permite às autoridades educativas de diferentes países, escolas, empresas, instituições públicas, ministérios e instituições educativas extracurriculares e escolares colaborarem e fazerem parte da mesma rede educativa.

O que torna a rede única não é apenas a sua dimensão - ligando 101 escolas em toda a Áustria. Esta é uma rede que é absolutamente única também de outras formas, uma vez que uma rede tão vasta e alargada não existia antes na Áustria. Tradicionalmente, os professores austríacos preferem trabalhar por conta própria do que em comunidades. Por exemplo, é pouco provável que os professores na Áustria peçam apoio a outros professores da sua escola ou partilhem conhecimentos com eles. A grande vantagem da estrutura e do trabalho desta rede é que ela permite aos participantes individuais cooperar e ganhar o poder de mudar o panorama educacional passo a passo através da cooperação. Vira as relações tradicionais entre professores de pernas para o ar, permite-lhes atravessar fronteiras e formar, lentamente, uma comunidade de professores e de professores envolvidos na educação. As formas de transferência de conhecimentos são também diferentes de uma rede tradicional. A plataforma digital da própria comissão da UE, a anteriormente mencionada eTwinning (www.etwinning.net) é a principal plataforma de intercâmbio da rede de projetos.

A aprendizagem entre pares é encorajada e reforçada por apresentações e eventos de aprendizagem online. Juntamente com os chamados festivais de aprendizagem organizados no âmbito da rede, estes eventos virtuais e mistos geram oportunidades de intercâmbio e a aprendizagem entre pares é melhorada.

Durante as reuniões são utilizadas novas ferramentas interativas para facilitar a cooperação e para ajudar os participantes a expressar as suas opiniões e a partilhar os seus conhecimentos. Neste contexto, todos estão no papel de aluno e professor ao mesmo tempo.

Os maiores benefícios da estrutura e do trabalho desta rede é que ela transforma lobos solitários em atores de grupo e, não só permite, mas encoraja as pessoas a iniciarem mais cooperações. Graças às ferramentas utilizadas, os participantes aprendem a colaborar online.

A ligação natural e a rede no âmbito do consórcio do projeto Erasmus+, juntamente com a estrutura organizacional fornecida pela Autoridade de Educação da Estíria, revelaram-se essenciais para o sucesso deste ambiente de aprendizagem. Os fatores-chave que tornam esta rede heterogénea bem-sucedida são múltiplos. Os fatores incluem uma compreensão profunda do sistema educativo, apreciação dos membros das redes, paciência, flexibilidade, espontaneidade e criatividade, bem como um horizonte amplo para gerir tais redes de forma sustentável e a longo prazo. A tenacidade de uma pessoa ou grupo para liderar as partes do processo é desejável.

O exemplo da plataforma "School in the Cloud", Portugal

A plataforma School in the Cloud foi originalmente lançada na conferência TED 2014, ajudando os educadores - sejam eles professores, pais ou líderes comunitários - a gerir os seus próprios Ambientes de Aprendizagem Auto-organizados - SOLEs - e a contribuir para a experiência global, partilhando as suas experiências com outros. É agora gerida pela SOLE Central na Universidade de Newcastle, um centro global de investigação e prática SOLE dirigido por Sugata Mitra. Sugata Mitra conduziu muitas experiências desde 1999 que revelaram que grupos de estudantes podem aprender quase tudo por si próprios, com acesso à Internet e a capacidade de trabalhar como comunidade.

Existe atualmente (2021) uma comunidade global de mais de 18.000 pessoas que utilizam a SOLE em todo o mundo. Os ambientes de aprendizagem auto-organizados utilizam uma nova abordagem a uma "comunidade de aprendizagem".

Um Ambiente de Aprendizagem Auto-organizado, ou SOLE, pode existir em qualquer lugar desde que haja também um computador, uma ligação à Internet e estudantes que estejam prontos a aprender. Dentro de um SOLE, é dada aos estudantes a liberdade de aprenderem em colaboração utilizando a Internet.

Um educador coloca uma Grande Questão e os estudantes formam pequenos grupos para encontrar uma resposta. Durante uma sessão SOLE os estudantes são livres de circular, mudar de grupo e partilhar informação a qualquer momento. No final de uma sessão, têm a oportunidade de partilhar o que aprenderam com todo o grupo. A sessão SOLE caracteriza-se pela descoberta, partilha, espontaneidade e intervenção limitada do professor.

A solução da rede SOLE é bem-sucedida graças à sua natureza motivacional e inspiradora. As grandes questões são a faísca que acende uma sessão SOLE. Fazer uma pergunta interessante e relevante acende a imaginação e curiosidade das crianças e leva-as a um processo genuíno de descoberta. Desenvolver uma boa Grande Questão também pode ser a parte mais difícil da realização de uma sessão SOLE.

Estas questões encorajam as crianças a oferecer teorias, trabalhar em colaboração, usar a razão e pensar criticamente. Uma boa *Grande Questão* ligará mais do que uma área temática: "O que é um inseto?" por exemplo, não toca tantos assuntos diferentes como "O que aconteceria à Terra se todos os insetos desaparecessem?".

O papel dos e-mediadores é uma diferença importante em relação ao dos ambientes de aprendizagem tradicionais. Os mediadores SOLE são referidos como "*Grannies*". O seu papel não é apenas inspirar a curiosidade, mas também ajudar a desenvolver a fluência da língua e as capacidades de pesquisa que permitirão às crianças começar a responder mais facilmente às Grandes Questões.

A existência da "Granny Cloud", que é dirigida inteiramente por voluntários, significa que não importa onde se encontre um SOLE, as crianças podem ter acesso a um adulto apoiante e encorajador à medida que começam a aprender por si próprias.

A School in the Cloud quer despertar a criatividade, curiosidade e admiração nos estudantes e inspirá-los a tomar o controlo da sua própria aprendizagem. Os espaços que fazem isto acontecer são chamados Ambientes de Aprendizagem Auto-organizados (SOLE).

Os SOLE podem ser criados por qualquer pessoa, em qualquer lugar, sejam educadores, pais ou comunidades. É simplesmente um lugar onde os estudantes são encorajados a trabalhar em conjunto para responder a Grandes Questões usando a Internet. Estes lugares são alimentados pela autodescoberta, partilha e espontaneidade. Cada SOLE é diferente, mas o objetivo é sempre apoiar as crianças a explorar o seu sentido inato de maravilha e a embarcar numa aventura intelectual, impulsionada por grandes questões. Deve ser divertido!

Para muitas crianças, esta é uma forma inteiramente nova de aprendizagem. Por isso, pode, muitas vezes, ser preciso algumas sessões para que um SOLE comece a trabalhar muito bem. Com um pouco de paciência e perseverança, rapidamente se encontrará surpreendido com o quão incrivelmente os estudantes podem aprender a trabalhar em conjunto e encontrar as respostas para as Grandes Questões.

O exemplo da rede bi-nacional Steiermark/Štajerska

A rede binacional Steiermark/Stajerska é apoiada por cerca de sessenta escolas de ambos os lados da fronteira entre a Áustria (Estíria) e a Eslovénia. Foi iniciada pela Autoridade da Educação da Estíria e pelo Ministério da Educação Esloveno. Ambas as organizações receberam dos seus respetivos governos o mandato para o fazer.

A singularidade desta rede é que ela é legitimada unicamente pelo seu desejo de cooperação.

A rede Steiermark/Stajerska é constituída por uma rede fora da rede:

- Autoridades educativas que atuam como facilitadores;
- Pessoal educativo das escolas que são parte desta rede;
- Alunos que atuam nesta rede;
- Iniciativas extracurriculares, organizações e empresas que atuam como parceiros inspiradores para a colaboração.

O que torna esta rede mais bem-sucedida do que outras é o que liga os participantes da rede. Eles são alimentados pelo desejo de trabalhar em conjunto e têm um forte interesse comum: O bem-estar dos jovens e uma próspera região fronteiriça. A rede é pacientemente gerida por ambas as partes e a cooperação não é forçada.

A rede é diferente das redes tradicionais na medida em que é mais fácil de operar. Devido à motivação intrínseca, as pessoas envolvidas na rede têm o desejo de cooperar. Não é preciso pensar nisso. Funciona porque há sempre pessoas dispostas a cooperar.

Um grande evento, com todos os participantes da rede, realiza-se uma ou duas vezes por ano. O objetivo é reunir todos os interessados e partilhar exemplos de melhores práticas uns com os outros através da fronteira. Estes encontros também servem o propósito de alimentar este espírito de cooperação.

Ao contrário dos eventos de aprendizagem tradicionais com alguns conferencistas específicos e um público leitor, estas reuniões da rede permitem que mais participantes deem palestras. Cada evento segue um esquema de programa interativo muito eficiente. Partilhar conhecimentos e aprender em conjunto é o ADN da rede. Há facilitadores dentro das autoridades escolares, essas pessoas servem a rede e benevolentemente acompanham, desenvolvem e documentam o desenvolvimento.

Para além dos eventos organizados anualmente, é evidente que toda a cooperação transfronteiriça é boa para estudantes e professores.

A região binacional Steiermark/Stajerska estende-se entre a Áustria e a Eslovénia e partilha uma longa história de conflitos. As atividades no âmbito da rede têm benefícios a longo prazo para ambas as regiões devido aos muitos impulsos que são criados na rede.

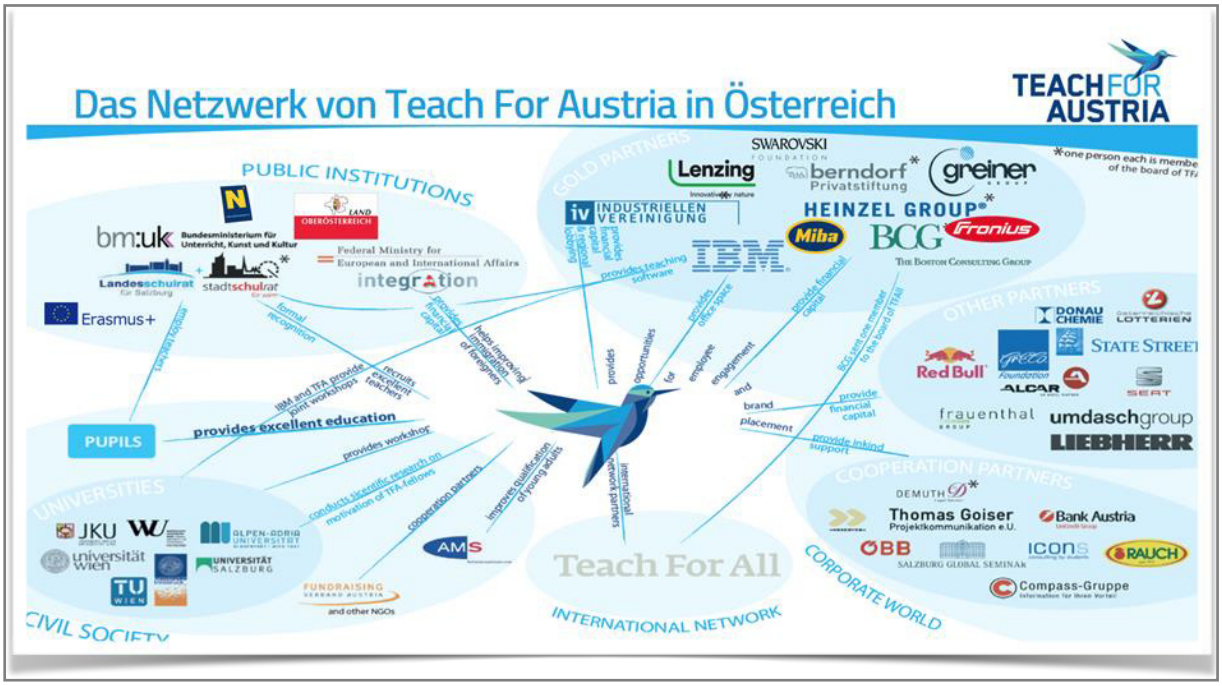
Conclusões a tirar sobre a estrutura organizacional da Steiermark/Stajerska para um bom ambiente e eficiente para o profissionalismo colaborativo: O apreço pelos membros da rede é a base para o sucesso nesta rede. Além disso, é necessária uma compreensão do sistema educativo com uma visão aberta, paciência, flexibilidade, espontaneidade, criatividade e um amplo horizonte para desenvolver estas redes.

É também necessária uma compreensão das especificidades dos sistemas educativos envolvidos.

O exemplo da rede: Programa de Bolseiros Teach For Austria (TFA)[6]

A comunidade de aprendizagem em relação ao programa de bolseiros é liderada principalmente pela "equipa de formação e apoio" de Teach For Austria (TFA), no entanto, os membros da chamada "comunidade TFA" podem ter a liderança em certas atividades da rede que contribuem para o programa de bolseiros.

A comunidade TFA é uma rede incrivelmente animada, constituída por bolseiros, ex-alunos, pessoal e antigos funcionários. Os atores da rede atuam de forma autónoma e independente. Não podemos e não queremos dirigir e controlar tudo. A comunidade TFA está integrada numa forte rede constituída por parceiros e intervenientes muito valiosos - cf. quadro abaixo:



A versatilidade da rede assegura que os seus membros possam trabalhar para a visão da rede para 2050: cada criança tem a oportunidade de ter uma boa vida - independentemente dos rendimentos ou do nível de educação dos seus pais. Esta versatilidade permite ainda mais esforços conjuntos para assegurar um início bem-sucedido na escola e nos percursos educativos, especialmente para crianças e jovens de situações familiares desfavorecidas.

Uma das principais razões para o sucesso que o programa de bolseiros da TFA alcançou poderá dever-se ao facto de ver vantagens em combinar diferentes perspetivas e abordagens com o objetivo de alcançar uma maior igualdade educacional. Portanto, o seu foco está na comunicação e interação em

[6] Mais informações sobre o programa Teach for Austria's fellow podem ser encontradas aqui: https://www.teachforaustria.at/fellow-programm/uber-das-programm

A forma como a rede do programa de bolseiros TFA difere de outras redes "tradicionais" foi descrita abaixo, utilizando as palavras de um dos seus membros:

Talvez o sucesso possa ser retirado do facto de os líderes da rede estarem a diferenciar conscientemente:

...onde assumem um papel ativo e/ou de controlo e onde não assumem;

...em que áreas são os próprios membros da comunidade TFA "aprendizes" ou "professores";

...onde é mais sensato retirarem-se, a fim de permitir e fomentar a cooperação com respeito à visão do programa - a TFA 2050.

O maior benefício nesta forma de rede é que todos na comunidade TFA estão claramente empenhados na visão da organização acima mencionada. Do mesmo modo, na rede global da TFA, o empenho e apoio às atividades organizadas da rede no que diz respeito à igualdade educacional é claramente visível.

As razões deste sucesso, ou melhor, as condições que precisam de ser preenchidas para que o acima mencionado aconteça, são o entendimento comum do desafio subjacente (desigualdade educacional na Áustria) dentro da rede e a clareza sobre a abordagem e visão da TFA.

A consciência da necessidade da própria contribuição é o fator de sucesso a nível da comunidade e das partes interessadas para esta comunidade de aprendizagem. Esta consciência é uma das condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente tanto para a partilha como para uma colaboração eficiente.

O programa Teach for Austria oferece uma estrutura organizacional sob a forma de uma rede baseada nas relações entre pessoas individuais e não entidades. As relações da rede são baseadas na confiança. A confiança mútua depende dos recursos que fluem através das relações. Exemplos de tais recursos são atenção, informação, conhecimento, dinheiro, tempo, apoio, etc.

Os membros da rede estão empenhados em colaborar e partilhar experiências - mesmo num ambiente aparentemente competitivo - se tal contribuir para a visão global.

O exemplo da rede nacional INCLUD-ED, Portugal

INCLUD-ED, Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education - Estratégias de inclusão e coesão social na Europa a partir da educação (2006-2011) é um projeto desenvolvido pela CREA (Community of Research on Excellence for All - Comunidade de Investigação de Excelência para Todos) e é financiado pelo Serviço de Apoio à Reforma Estrutural da Comissão Europeia. A cooperação nacional deriva deste projeto e baseia-se em teorias científicas e no acompanhamento de peritos da Universidade de Barcelona para chegar aos estudantes nas escolas.

A rede de agrupamentos de escolas envolvidas no projeto-piloto Comunidades de Aprendizagem em Portugal já conta com onze unidades orgânicas.

O Projeto Comunidades de Aprendizagem INCLUD-ED visa transformar as escolas e as suas comunidades através da implementação de Atividades Educativas de Sucesso (Ações Educativas de Sucesso - AES), o que favorece a interação e a participação da comunidade para superar as desigualdades sociais.

Parte do sucesso da rede pode ser encontrado no facto de o projeto beneficiar do apoio técnico do CREA (Community of Research on Excellence for All - Comunidade de Investigação de Excelência para Todos), que em novembro de 2019 começou a formar um grupo de 40 formadores e a acompanhar e formar as equipas responsáveis pela implementação do projeto em cada uma das comunidades educativas envolvidas.

O Programa envolve a criação de grupos interativos na sala de aula e a exploração das diferentes capacidades de aprendizagem dos estudantes para fomentar a ajuda mútua.

Os resultados obtidos pelo INCLUD-ED foram citados nas diretrizes do Parlamento Europeu como uma forma de ultrapassar o abandono escolar e a desigualdade na educação, com a recomendação de que Ações Educativas bem-sucedidas sejam aplicadas e que as escolas se tornem Comunidades de Aprendizagem.

O INCLUD-ED foi inicialmente experimentado há dois anos em dez agrupamentos escolares no país, levando a melhorias nos resultados educativos e a uma redução das taxas de abandono e insucesso. No ano letivo de 2019/2020, foi alargado a outros 50 agrupamentos de Áreas Educativas de Intervenção Prioritária, onde a maioria dos estudantes provém de famílias de baixo rendimento e com

baixo nível de instrução, e onde as escolas encontram taxas de abandono escolar e a perpetuação de desigualdades mais difíceis de combater.

A transferência e partilha de conhecimentos diferem das redes tradicionais, uma vez que os membros da comunidade participam nos processos de tomada de decisão, tornando-se representantes ativos nos órgãos de tomada de decisão. Ao fazê-lo, a família e os membros da comunidade participam na avaliação dos programas e do currículo da escola.

Além disso, a família e os membros da comunidade participam nas atividades de aprendizagem dos alunos durante o horário escolar normal, bem como fora da escola. Os membros participam nos processos de aprendizagem dos alunos, ajudando a avaliar o progresso escolar das crianças. A família e os membros da comunidade também participam em programas educacionais que satisfazem as suas necessidades.

Os maiores benefícios têm provado ser a organização dentro da rede de:

- FAMÍLIA E FORMAÇÃO COMUNITÁRIA (Participação Educativa Comunitária na sua própria aprendizagem).
- TERMOS DIALÓGICOS LITERÁRIOS (Participação Educativa Comunitária na sua própria aprendizagem).
- GRUPOS INTERATIVOS E BIBLIOTECA TUTORIZADA (Participação da família e da comunidade na sala de aula e outros espaços de aprendizagem).
- ASSEMBLEIA DE FAMÍLIAS E COMISSÕES MISTAS (Tomada de decisões comunitárias): As comissões e assembleias mistas são órgãos de decisão compostos por pessoas de todos os grupos comunitários: famílias, professores, estudantes, e outros representantes da comunidade.

O programa demonstra que os estudantes de grupos desfavorecidos, de famílias com educação deficiente, bem como os filhos de imigrantes ou cuja língua materna não seja o português, podem também ter um bom desempenho académico, quando há um maior envolvimento familiar na escola.

Conclusões a tirar sobre a estrutura organizacional do programa INCLUD-ED para um ambiente bom e eficiente para um profissionalismo colaborativo:

O INCLUD-ED identificou ações bem-sucedidas que contribuem para superar o insucesso escolar através de agrupamentos heterogéneos com a redistribuição dos recursos humanos existentes, e

alargando o tempo de aprendizagem, bem como para incluir certos tipos de educação familiar e comunitária.

Estas ações bem-sucedidas revelaram-se erradas nos discursos que tendem a culpar os estudantes ou o seu ambiente pelo insucesso escolar, especialmente os estudantes com antecedentes minoritários ou imigrantes. Pelo contrário, verificou-se que quando estas ações são implementadas em escolas predominantemente de imigrantes e minorias localizadas em áreas desfavorecidas, os seus resultados educacionais melhoram.

Portanto, o que é crucial não é a composição do corpo estudantil, mas sim que tipo de ação educativa é implementada. Tipos bem-sucedidos de participação de famílias e membros da comunidade tornam-se um recurso potencial significativo para a melhoria da inclusão educacional e social.

Foram identificados cinco tipos de participação: informativa, consultiva, avaliativa (isto é, centro e estudantes), decisiva (na tomada de decisões, incluindo aspetos académicos) e educativa. Os três últimos são considerados como favorecendo o sucesso educacional.

Data has shed light to the importance of successful programmes of Family Education.

The Dialogic Literary Gatherings are the best example of this successful family education. Data shows that this family education programme greatly favours students' motivation.

Os dados lançaram luz sobre a importância de programas bem-sucedidos de Educação Familiar.

Os Encontros Diálogos Literários são o melhor exemplo desta educação familiar de sucesso. Os dados mostram que este programa de educação familiar favorece grandemente a motivação dos estudantes.

O termo "Comunidade" é entendido como a adesão, interesse mútuo e partilha.

Um dos grandes desafios para a criação de "Comunidades de Aprendizagem" é proporcionar um ambiente que facilite a interação, a colaboração e, necessariamente, o estabelecimento de relações humanas. São estas relações que criam a dinâmica sociocultural que promovem um ambiente mais colegial de colaboração e partilha. A implementação destas comunidades deve permitir a mudança e a inovação.

Comunidades de Aprendizagem é um projeto baseado num conjunto de práticas educacionais bem-sucedidas que visam a transformação social e educacional. Este modelo educativo está de acordo com

teorias científicas a nível internacional que destacam dois fatores-chave para a aprendizagem na sociedade atual: as interações e a participação comunitária.

O exemplo da Educação do Diretor, Suécia

Na educação do diretor nacional na Suécia, deve ser oferecida supervisão no sentido de colocar em foco a própria prática dos participantes e contribuir para o desenvolvimento empresarial (Skolverket - "A Agência Nacional para a Educação "2015). Na Universidade de Gotemburgo, abreviado GU, a supervisão profissional é uma parte contínua dos três anos de educação dos diretores.

O supervisor profissional que lidera o grupo dos diretores é contratado pela universidade. Podem ser pessoas que, elas próprias, trabalharam anteriormente como diretores ou que são academicamente ativas nos campos da ciência e pedagogia do trabalho.

Estes tutores profissionais lideram o trabalho. São formados grupos de conversação de estudantes, cada um composto por seis a nove diretores. Os membros do grupo de diálogo trabalham em estreita colaboração. São formados para orientação profissional, têm estudos de literatura, diálogos e workshops. Os grupos de diálogo são mudados todos os anos, o que significa que os diretores fazem parte de três grupos de diálogo diferentes durante a sua formação. O supervisor profissional segue um grupo durante um ano.

Há uma estrutura clara no modelo de conversação da qual não se desvia.

Há uma técnica acordada para fazer perguntas de diferentes maneiras. Dessa forma, torna-se claro qual a forma de conversa e diálogo a adotar. Todos precisam de aprender isto. Isto baseia-se no facto de que o próprio titular do problema tem as respostas para os seus problemas. A estrutura da reunião é construída de forma tal que parece que não se está numa posição de bloqueio. É-lhe fornecida uma lista concreta de coisas a experimentar na sua escola.

Cada reunião começa com um seguimento dos problemas tratados na reunião anterior, e o que tem sido feito até agora para resolver o problema e encontrar uma solução. O feedback contínuo e o trabalho contínuo de uma reunião para a seguinte criam um sentimento de motivação. É do seu conhecimento que se voltarão a encontrar e que o trabalho que fazem é acompanhado. A estrutura permite aos participantes do grupo ver que, em conjunto, contribuíram para ajudar cada membro do grupo a avançar.

A organização do trabalho difere das redes tradicionais nas seguintes formas:

- Existe um moderador responsável pela conversa entre os participantes no grupo.
- Existe uma estrutura em torno de como falar e fazer perguntas. Todos os participantes entram nas conversas de grupo com a abordagem de que os outros participantes no grupo não têm as respostas certas, mas que o titular do problema discutido, também tem uma ideia e pode apresentar a solução para o mesmo.
- Os métodos da Universidade de Gotemburgo para o trabalho colegial mantêm uma abordagem construtiva e virada para o futuro.

Nas conversas colegiadas comuns, é frequentemente criada uma cultura que pode ser limitativa, torna-se fácil cair na mentalidade de vítima ou concentrar-se no negativo. O modelo de orientação profissional quebra este padrão e cria uma cultura diferente, mais construtiva e prospetiva, com uma abordagem positiva.

O modelo de trabalho do processo utilizado no programa do diretor na GU - Universidade de Gotemburgo - baseia-se no Peer Group Mentoring - Grupo de Mentores de Pares; um modelo que consiste em nove passos que foi desenvolvido por Lauvås, Hofgaard, Lycke e Handal (1997).

O Peer Group Mentoring - Grupo de Mentores de Pares no programa nacional de educação principal tem o seu ponto de partida na teoria profissional prática. O seu objetivo é alcançar o desenvolvimento empresarial num contexto educacional, concentrando-se nos diretores como líderes, mas também como colegas e aprendizes. A capacidade de refletir criticamente sobre a sua própria posição e valores no contexto pedagógico pode ser difícil de outra forma.

O papel do supervisor profissional é principalmente o de ser um moderador para o mentor do grupo de pares. Isto significa que o supervisor conduz a conversa e mantém a direção, contribui com perguntas profundas e trabalha em prol de um clima aberto, reflexivo e desafiador para o benefício dos participantes.

O objetivo da tutoria de grupo de pares é alargar a compreensão de um problema específico e a forma de lidar com ele. O modelo oferece aos participantes uma oportunidade de elaborar os seus próprios pensamentos sobre um problema específico, no sentido de obter uma maior compreensão e encontrar novas e melhores formas de resolver o problema. No programa de formação do diretor, o foco está na

deteção de fatores de obstrução, ou seja, fatores que restringem ou dificultam o desenvolvimento profissional dos participantes.

Os nove passos seguintes estão incluídos no modelo:

Etapas	Explanation	Important matters to consider
Etapa 1: Introducão	Cada diretor pensa num problema para o qual pretende ajuda (cerca de 5 minutos).	Reflexão silenciosa
Etapa 2: Apresentação do problema	Descrição do problema. Todos apresentam um problema concreto com base nas suas atividades escolares.	O moderador toma notas para tornar as questões visíveis para todos.
Etapa 3: Seleção do problema	Rápida ronda onde todos dizem com que problema querem trabalhar. O grupo escolhe um dos problemas descritos. Problemas semelhantes são mantidos separados.	Relembrar o segredo profissional de cada um.
Etapa 4: Explicação do problema	O proprietário do problema fornece uma descrição mais detalhada do problema selecionado.	Não há perguntas nesta etapa. Os participantes tomam as suas próprias notas.
Etapa 5: Esclarecer o problema e a situação	Os participantes alternam entre si para fazer perguntas ao titular do problema de forma a aumentar a sua compreensão. Ouçam atentamente as perguntas de outras pessoas e as respostas que se seguem. Todos põem a sua interpretação do problema por escrito. Todos leem as suas interpretações / perceções em voz alta para o grupo. O titular do problema tem a oportunidade de refletir brevemente sobre o que foi dito.	Uma pergunta de cada vez. Não deem bons conselhos.

Etapa 6: A sugestão do titular do problema de possíveis ações de liderança	O proprietário do problema dá conta de possíveis formas de abordar o problema e de possíveis ações.	O moderador toma notas destas ações para as tornar visíveis a todos. O titular do problema aprova a redação.
Etapa 7: A proposta do grupo para ações de liderança	Cada participante sugere uma ação de liderança ao titular do problema. Por favor, façam várias rondas.	Não comentem as sugestões uns dos outros. O moderador escreve as propostas e a redação é aprovada pela pessoa que apresentou a proposta.
Etapa 8: Concretização de ações de liderança	O titular do problema escolhe as ações de liderança propostas que pode querer experimentar.	Se necessário, o titular do problema receberá ajuda do moderador para concretizar as ações de liderança específicas a serem testadas até à próxima oportunidade de supervisão. Por exemplo, para apoiar o titular do problema a passar da palavra à ação, o entrevistador pode utilizar uma das seguintes perguntas: Que possível ação de liderança vê? O que gostaria de tentar até à próxima vez que nos encontrarmos?
Etapa 9: Conclusão	A ronda tutorial termina e pode ser avaliada se desejado.	

O objetivo da supervisão é criar a oportunidade para os diretores refletirem sobre ações concretas de liderança na sua prática profissional. Esta é também apresentada pelos diretores como a maior vantagem. É importante que a orientação profissional e a tutoria do grupo de pares se concentrem nas questões dos próprios diretores. A forma como os supervisores atuam como moderadores da conversa, fazendo perguntas e liderando também é essencial. Os participantes consideram úteis as diferentes ferramentas fornecidas pelo supervisor. Ferramentas tais como modelos de perguntas e

uma matriz para poder participar nas discussões de tutoria do grupo de pares da melhor maneira possível.

Os princípios salientam os diferentes passos do modelo e a forma de conversação como importantes para o desenvolvimento do grupo. Contribui para a formação da equipa do grupo e para a sua aproximação. O formulário também promove cada participante a falar, impedindo assim que apenas algumas vozes sejam ouvidas em todos os momentos.

Vários diretores trouxeram o modelo de conversação de volta aos seus locais de trabalho. O modelo provou ser bem-sucedido quando se trata de assuntos estudantis, à medida que mais pessoas se tornam ativamente envolvidas e motivadas no processo.

O objetivo da supervisão é criar a oportunidade para os diretores refletirem sobre ações concretas de liderança na sua prática profissional. Esta é também apresentada pelos diretores como a maior vantagem.

É importante que a orientação profissional e a tutoria do grupo de pares se concentrem nas questões dos próprios diretores. A forma como os supervisores atuam como moderadores da conversa, fazendo perguntas e liderando também é essencial. Os participantes consideram úteis as diferentes ferramentas fornecidas pelo supervisor. Ferramentas tais como modelos de perguntas e uma matriz para poder participar nas discussões de tutoria do grupo de pares da melhor maneira possível.

Os diretores salientam os diferentes passos do modelo e a forma de conversação como importantes para o desenvolvimento do grupo. Contribui para a formação da equipa do grupo e para a sua aproximação. O formulário também promove cada participante a falar, impedindo assim que apenas algumas vozes sejam ouvidas em todos os momentos.

Vários diretores trouxeram o modelo de conversação de volta aos seus locais de trabalho. O modelo provou ser bem-sucedido quando se trata de assuntos estudantis, à medida que mais pessoas se tornam ativamente envolvidas e motivadas no processo.

Que conclusões se podem tirar sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto - estrutura organizacional, condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e colaboração e profissionalismo colaborativo.

É importante dedicar tempo à introdução do modelo entre os novos membros do grupo e salientar que pode ser difícil ver o potencial de aprendizagem no início, tanto porque não se "conhece" o modelo, mas também porque não se conhecem uns aos outros no grupo. O supervisor profissional deve criar legitimidade tanto para si próprio como moderador como para a forma de organização. Como os diretores mudam de grupo e supervisores todos os anos, formam-se novas formações. Esta variação é apenas positiva, uma vez que promove os princípios da tutoria de grupo de pares e torna-se uma fonte de aprendizagem e desenvolvimento conjunto em novas formações.

Conclusão Nível Nacional

Foram reunidos exemplos de boas práticas de trabalho em rede entre professores e partes interessadas a nível nacional em todos os países parceiros. O objetivo da recolha de amostras é identificar fatores de sucesso das estruturas cooperativas. O objetivo é identificar formas de cooperação de natureza informal e formal e tirar conclusões sobre a razão pela qual o princípio da cooperação é de importância e benefício central para os atores envolvidos num contexto nacional.

Os exemplos apresentados mostram que existem algumas características comuns que aparecem para além das fronteiras nacionais e no exemplo da Steiermark/ /Stajerska também entre dois países. Com o apoio de Hargreaves & O'Connor (2018), os seguintes princípios emergem como fatores de sucesso: objetivos comuns[7], trabalho cooperativo[8], colaboração com estudantes[9] e construção de capacidades coletivas[10] através de pesquisa colaborativa[11].

A estrutura organizacional é importante para um bom e eficiente ambiente de aprendizagem, seja para um profissionalismo colaborativo e/ou, como mostra o exemplo português, para uma perspetiva mais ampla de uma comunidade de aprendizagem.

A apreciação dos membros de tal rede é também a base para o sucesso. É necessária uma compreensão mútua do sistema educativo ou equivalente. Isto vai de encontro a uma mente aberta e

[7] Profissionalismo colaborativo significa perseguir, formular e promover um objetivo comum que vai além dos resultados dos testes ou mesmo do desempenho académico em si mesmo.
[8] O trabalho cooperativo consiste em ensinar como uma equipa de professores, planear em conjunto, conduzir uma pesquisa conjunta, fornecer feedback estruturado, conduzir uma revisão pelos pares, avaliar o trabalho dos estudantes e assim por diante.
[9] Nas formas mais profundas de profissionalismo colaborativo, os estudantes estão ativamente envolvidos na criação de mudanças em conjunto com os professores. A voz do aluno é ouvida.
[10] A capacidade coletiva é a convicção de que, com os esforços conjuntos, podemos fazer a diferença para os nossos estudantes, independentemente das circunstâncias.
[11] O processo envolve primeiro a identificação dos problemas na prática e depois o seu exame sistemático para fazer mudanças positivas.

à capacidade de ver as coisas de diferentes perspetivas, uma vez que pode ser difícil para os membros da comunidade de aprendizagem ver o potencial de aprendizagem no início do processo, uma vez que se é novo no modelo e na constelação de grupo. É preciso ter paciência e reservar tempo, ao introduzir um novo sistema, modelo ou método de aprendizagem para os membros do grupo que não estavam anteriormente envolvidos em atividades ou comunidades de aprendizagem semelhantes. Flexibilidade, espontaneidade, criatividade e um horizonte amplo são outras qualidades que demonstraram ser fatores de sucesso para desenvolver tais redes. Todos podem ser membros de uma comunidade de aprendizagem. Os professores também podem ser aprendizes. A aprendizagem também tem lugar a um meta-nível.

NÍVEL REGIONAL

O exemplo da Rede JEBK[12], Áustria

A Rede JEBK é uma rede informal constituída por organizações juvenis, culturais e educativas, todas localizadas na Estíria; um dos nove estados federais da Áustria. A rede não está formalmente estabelecida, no entanto, isto não prejudica a sua viabilidade e o seu papel bem reconhecido na Estíria. A rede foi criada em 2014 e desde então tem florescido através da criação de eventos e projetos comuns. A vantagem da rede é a sua flexibilidade, uma vez que não está vinculada a qualquer forma jurídica.

Há uma variedade de intervenientes. A rede inclui as seguintes organizações:

- Europe Direct Styria
- LOGO EU.INFO (Youth organisation - Organização juvenil)
- Panthersie für Europa (Project for Styrian youth - Projeto para a juventude da Estíria)
- Europazentrum Europahaus Graz (Educational institution for the realization of a United Europe in Graz - Instituição educativa para a realização de uma Europa unida em Graz)
- Beteiligung.st (Specialized office for child, youth and citizen participation - Gabinete especializado para a participação de crianças, jovens e cidadãos)
- Junge Europäische Föderalisten und Europäische Bewerbung (Youth Organisation - Organização juvenil)

[12] Mais informações sobre a Rede JEBK e os seus resultados e eventos de cooperação podem ser encontradas em: https://www.bildung-stmk.gv.at/unterricht/europaservice/netzwerke.html

- Sapere Aude (Youth Organisation - Organização juvenil)
- Akademisches Forum für Außenpolitik - Hochschulliga für die Vereinten Nationen (Academic Forum for Foreign Policy - University League for the United Nations - Fórum Académico para a Política Externa - Liga Universitária para as Nações Unidas)
- LandesschülerInnenvertretung (National Student Council - Conselho Nacional de Estudantes)

O seu âmbito de trabalho varia, em geral, inclui a educação, a juventude e a arte. Todas as organizações envolvidas são pró-europeias e apoiam o desenvolvimento da União Europeia.

Este tipo de rede tem provado ser mais bem-sucedida, uma vez que tem uma forma bastante única de estruturar a sua cooperação. A adesão à rede é voluntária e não há um número definido de eventos que precisem de ser realizados. Em vez disso, a motivação intrínseca dos membros das organizações é o ingrediente chave para o sucesso. De acordo com o lema *"tudo é possível, nada é necessário"*, cabe aos membros fazer avançar as coisas. Na prática, as fortes relações entre os membros desta rede demonstraram ser uma componente importante.

Outro fator de sucesso é a atitude positiva e a abordagem à partilha de informação e material; confiar que os destinatários a utilizem sabiamente, sem copiar ideias. Além disso, as organizações estão sempre à procura de sinergias para aumentar o valor para todas as organizações associadas envolvidas.

A rede não é como um arranjo formal e o facto de as atividades de cooperação se basearem na motivação e iniciativa dos participantes é certamente invulgar, mas uma chave para o sucesso. Outras redes mais tradicionais podem endurecer com o tempo e a inovação não se torna tão natural a longo prazo. A forma fluida da Rede JEBK permite às organizações encontrar denominadores comuns e criar eventos e projetos em consonância com os interesses uns dos outros. Uma base de valores comum entre todas as organizações envolvidas é a atitude positiva em relação à União Europeia e aos seus programas e políticas.

O processo de transferência ou partilha de conhecimentos e/ou competências difere do de outras redes "tradicionais", uma vez que a partilha de informação e conhecimentos é aparentemente desorganizada e ocorre de muitas formas diferentes, tanto virtualmente como pessoalmente. As áreas de colaboração da rede incluem vários grupos e plataformas de comunicação social, reuniões presenciais, e-mails e assinaturas de boletins informativos das organizações JEBK. Raramente toda a rede se organiza numa única reunião. A forma mais comum utilizada para o trabalho em rede é que os subgrupos se reúnem para reuniões.

No entanto, o fluxo de informação é consistente. O ingrediente-chave para uma comunicação bem-sucedida baseia-se no facto de a informação ser partilhada generosamente: com um grande coração e sem inveja. A nova informação de outras redes chega com facilidade, é integrada e gera nova aprendizagem e novas colaborações, eventos, projetos, etc.

Para além da comunicação e intercâmbio regulares, o maior benefício com este tipo de rede é acima de tudo o forte apoio mútuo entre as organizações envolvidas. É este interesse e apoio comum que permite que a rede floresça. A comunidade procria e é constante; mesmo que não estejam constantemente em contacto, os parceiros da rede podem contar uns com os outros.

Uma das razões e condições para tal sucesso é que os indivíduos envolvidos na rede são personalidades e líderes fortes nas suas comunidades.

Conclusões a tirar sobre a estrutura organizacional da Rede JEBK para um bom e eficiente ambiente de profissionalismo colaborativo: Como conclusão, que pode ser tirada da observação desta rede, é possível uma forma mais flexível e menos burocrática de organização, podendo também conduzir a grandes resultados. Escusado será dizer que existe muita confiança e fortes relações entre os membros que fundamentam esta rede. A inovação constante é possível, uma vez que a forma personalizável das redes permite espaço para a criatividade e novas abordagens. Especialmente durante a pandemia de Covid-19, esta rede não recuou, tendo até agora conseguido continuar as suas colaborações e foi reassegurada na sua criatividade, estabelecendo eventos significativos online.

The Urania Graz – A educação dá o exemplo, Áustria

O diretor executivo da associação é o diretor Dr. Wolfgang Moser. Personalidades da política, ciência e cultura participam no comité executivo da associação.

A Urania austríaca (Estíria) vê-se a si própria como um centro de formação contínua com estreito contacto com universidades e museus da Estíria, bem como com importantes instituições culturais. Como associação não partidária e sem fins lucrativos, é membro da Associação de Centros Austríacos de Educação de Adultos e da Rede de Educação da Estíria. Além disso, Urania pretende fornecer uma plataforma sobre a qual os resultados mais recentes das atividades científicas, culturais e artísticas possam ser apresentados a um vasto público e devem estimular o debate e a discussão.

A ideia da Urania nasceu em Berlim como resultado do Iluminismo. Alexander von Humboldt (1769-1859) já estava convencido de que o conhecimento científico tornava as pessoas mais racionais e lhes permitia agir de forma mais racional. Como resultado, Urania recebeu o nome da musa astronómica e foram fundados vários observatórios de Urania (por exemplo Viena, Zurique). Muitas das dezenas de Urania em todo o mundo de língua alemã e não só, que foram fundadas entre 1890 e 1925, já não existem porque foram dissolvidas sob o Nacional-Socialismo e não foram refundadas após a guerra.

A Urania em Graz conseguiu restabelecer-se a partir de 1947. As importantes inovações culturais e educacionais dos anos pós-guerra na Estíria, por exemplo os concertos da Juventude (mais tarde Jeunesse), o Fórum Stadtpark, as exposições de Trigon, a Declaração de Graz sobre a Educação de Adultos ou o Renascimento Hammer-Purgstall, podem ser rastreados até iniciativas em que a Urania esteve significativamente envolvida.

A Urania fez questão de difundir a educação no sentido do humanismo crítico, em estreita ligação com as universidades e a educação cultural em Graz e na Estíria, de uma forma geral e abrangente, com o objetivo de moldar a personalidade humana na sua totalidade e união.

Ao contrário de outras instituições de educação de adultos (por exemplo, centros tradicionais de educação de adultos), Urania baseia-se numa estrutura de associação com mais de 7.000 membros. Muitos deles têm apoiado a Urânia durante décadas através das suas contribuições financeiras e atividades.

Devido aos seus estreitos contactos com universidades e instituições de investigação da Estíria, são constantemente confrontados com novas descobertas, tópicos e formas de pensar numa fase inicial, que estão a incorporar diretamente nas suas ofertas educativas (ou seja, também novos métodos de ensino).

Oferecer a maior variedade possível de cursos, que são acessíveis a todos os que estão próximos do ensino geral tradicional e das qualificações profissionais, proporcionando também atividades de lazer significativas, qualificações básicas, e competências culturais e mediáticas. Além disso, querem ser um fórum de diálogo, compreensão e diversidade de pontos de vista e ter um lugar firme na vida cultural da cidade de Graz e Estíria.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto sobre a estrutura organizacional e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente de partilha e cooperação e profissionalismo colaborativo?

Um intercâmbio constante é possível através de um contacto estreito com universidades e instituições de investigação e, além disso, através da disponibilização de um fórum de diálogo. A estrutura organizacional subjacente é um comité executivo de base ampla com pessoas das universidades e da vida cultural da Estíria, que apoia a gestão. O profissionalismo é garantido pelo sistema de gestão de qualidade LQW.

O MUSIS - Steirischer Museumsverband - exemplo, Áustria

A Associação dos Museus da Estíria

Mag.a Evelyn Kaindl-Ranzinger é a diretora administrativa da MUSIS. Como sociedade, a MUSIS tem além disso todo um conselho de administração por detrás do diretor-geral, incluindo pessoas de diferentes museus.

Como conselho de representação de interesses, introduzem os museus e coleções da Estíria nos padrões internacionais dos museus, promovem o trabalho em rede entre estas instituições e com o público e parceiros de cooperação dos meios de comunicação, política e educação.

Criam e asseguram empregos no ambiente cultural e oferecem serviços orientados para a procura, de alta qualidade e a preços acessíveis para o setor museológico e cultural.

Como centro de competência para aconselhamento, educação e trabalho em rede, prestam serviços concretos: aconselhamento especializado e apoio ao processo em museus, formação especializada e formação contínua, projetos de criação e segurança no emprego, colocação de especialistas, campanhas de marketing, networking, projetos internacionais, publicações, plataformas de discussão, lobbying e relações-públicas.

Os parceiros incluem também instituições educacionais e culturais relacionadas (bibliotecas, arquivos, associações artísticas, conselhos escolares regionais, etc.).

Rede concreta de parceiros/clientes:

- gestão e pessoal de museus e coleções
- voluntários e profissionais a tempo inteiro do setor cultural
- o setor público (autoridades federais/estaduais/municipais) e AMS/St: WUK
- representações de museus regionais, nacionais e internacionais
- parceiros dos campos da cultura, turismo, educação
- indivíduos e estudantes interessados em cultura e educação
- instituições educacionais e culturais relacionadas (bibliotecas, arquivos, associações artísticas, conselhos escolares regionais, etc.)

No seu setor, são a única rede a ter surgido exclusivamente da comunidade e a permanecer completamente independente.

São a única rede setorial fortemente ativa a nível internacional e a nível da UE, e permitem aos parceiros austríacos que não podem (ou não têm recursos para o fazer) fazê-lo numa base de projeto. Devido à rede extraordinariamente ampla e ao forte foco na educação, desenvolvimento de qualidade e gestão com base em avaliações comparativas europeias. A transferência de conhecimentos não se baseia apenas em workshops, cursos e eventos, mas principalmente no trabalho em rede entre as diferentes entidades.

MUSIS é uma comunidade de museus que fornece uma rede para museus e coleções, bem como para visitantes interessados. A cooperação é determinada pelo empenho pessoal e competência profissional, que se baseia nas normas internacionais dos museus. Assim, proporcionam uma boa rede de museus na Estíria e fornecem os conhecimentos essenciais.

Que conclusões se podem tirar sobre como organizar a partilha de acordo com a estrutura acima referida e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e cooperação?

A independência deliberada e a orientação concreta da rede permitem, por um lado, uma ação rápida e um planeamento orientado das ofertas e projetos para a rede e para os grupos-alvo. Por outro lado, reduz as oportunidades de cocriação de estratégias pelos organismos públicos e políticos. O constante desafio económico da rede e de todos os parceiros bloqueia, por vezes, a implementação de conceitos de projeto eficazes. Na sua própria estrutura, a associação vive numa fronteira constante entre

prestador de serviços, fornecedor de ideias, motivador, promotor de projetos, plataforma e lobby e trabalha na consciência participativa e democrática dos seus membros (museus).

Depende sempre de cada nó da rede, de quão eficientes e bem-sucedidos são os processos.

Outra coisa que os distingue das redes de parceiros noutros estados federais é o nível comparativamente baixo de financiamento do setor público, ao mesmo tempo que ainda oferece uma vasta gama de serviços e, muitas vezes, um planeamento visionário do projeto.

O exemplo de Holzweltbildung- Áustria

A Holzweltbildung faz parte da região líder Holzwelt Murau com o principal representante DI Franz Rodlauer.

A Holzweltbildung é a rede de todas as instituições educacionais relevantes no distrito de Murau. Dentro da Holzwelt Murau trabalham como uma associação no setor da educação com jovens e adultos.

Criam oportunidades iguais para todas as pessoas da região em termos de educação e oferecem oportunidades educativas atrativas para todas as idades, géneros, níveis educativos e interesses.

A plataforma de Holzweltbildung é única em termos organizativos porque, para além de instituições puramente educativas, participam na rede organizações culturais (por exemplo museus (Holzmuseum) e instituições culturais), bem como projetos sociais (por exemplo associações sem fins lucrativos (Domenico)). Esta diversidade e variedade com apoio mútuo permite uma visão clara sobre as necessidades da região, bem como uma abertura a temas trans-regionais (por exemplo, espaços educativos digitais).

Além disso, dentro da rede, cada categoria etária tem a sua voz, que é especialmente apreciada pelos jovens (Landjugend (juventude rural), escola profissional estatal).

Além disso, a estabilidade da plataforma (mais de duas décadas de trabalho conjunto e cooperação através de todas as fronteiras ideológicas) é certamente também uma característica da sua singularidade e um parâmetro de sucesso.

Ao contrário das redes tradicionais, nesta organização de cúpula todas as instituições educacionais cooperam em vez de competirem entre si. Estão a trabalhar em conjunto sobre os mesmos temas/problemas para proporcionar uma boa base para a aprendizagem ao longo da vida em toda a região.

Dentro desta rede, as instituições educativas reúnem-se regularmente para trocar informações e trabalhar num objetivo comum. Além disso, estabeleceram uma plataforma educacional comum para o público.

O maior benefício é que todas as instituições de ensino estão a trabalhar em conjunto num objetivo comum, fornecendo ofertas educativas à medida.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto quando se trata da estrutura organizacional e das condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e cooperação?

Uma plataforma comum de intercâmbio proporciona uma boa base para a cooperação e colaboração. Um amplo posicionamento, incluindo instituições em vários campos educacionais e pessoas de todas as idades no desenvolvimento educacional.

Comentários adicionais - mais informais - sobre esta plataforma feitos pelos seus membros:

- A Holzweltbildung é como uma floresta mista com diferentes atores que olham para as questões de diferentes direções (embaixadores de Murau)
- Variada e única ou dificilmente encontrada uma segunda vez sob esta forma (Instituição de Educação Católica)!
- Tire o chapéu a esta ronda e à natureza realista dos seus atores (Câmara de Comércio e WIFI)
- Educação e cultura ou compromisso social são importantes instrumentos de desenvolvimento regional de sucesso (presidente da Holzweltbildung)

O exemplo Lesezentrum Steiermark[13], Austria

Lesezentrum Steiermark - um centro de serviço e coordenação do sistema de biblioteca na Estíria - é gerido pelo diretor-geral Dr.in Michaela Haller e por uma direção mais ampla. Trabalham em nome do governo provincial da Estíria, da diocese, de Graz Seckau e da Direção da Educação da Estíria. É um

[13] Para mais detalhes e nomes dos parceiros, ver https://www.lesezentrum.at/index.php/ueber-uns/partner

instituto de desenvolvimento de bibliotecas, organização de bibliotecas e educação em leitura para bibliotecas públicas (por exemplo, em comunidades, paróquias, empresas e hospitais) e para as bibliotecas escolares da Estíria. O instituto aconselha equipas de bibliotecas de toda a Estíria no que diz respeito a questões profissionais. Também organizam formações e formação contínua, realizam seminários de educação em leitura para crianças e jovens, dirigem uma biblioteca suplementar multilingue e uma biblioteca especializada em educação em leitura, apoiam bibliotecários na criação ou reorganização de bibliotecas, aconselham autoridades e políticos sobre questões de sistemas de bibliotecas e educação em leitura. Além disso, são ativos em toda a Estíria na educação parental e na formação contínua dos professores.

Além disso, o instituto também planeia diferentes projetos que envolvem vários grupos-alvo específicos (famílias, crianças, jovens, migrantes, ...)

Faz parte de uma rede nacional mais ampla juntamente com as duas organizações centrais de cúpula do sistema de bibliotecas na Áustria, a Associação Austríaca de Bibliotecas (Büchereiverband Österreichs) e a rede austríaca de bibliotecas (Österreichischen Bibliothekswerk). Esta rede inclui departamentos especializados em outras províncias federais, com o panorama educacional na Áustria e na província federal (Ministério, PH, universidade, escolas), com autoridades e com várias organizações na província federal e em toda a Áustria sobre os temas da educação de adultos, museus e bibliotecas.

Em resumo, o Lesezentrum contribui para o planeamento e desenvolvimento de uma rede eficiente de bibliotecas da Estíria. Estão fortemente ancorados tanto a nível nacional como regional e trabalham a um meta-nível na investigação e desenvolvimento (leitura de temas e bibliotecas) e também na prática.

Diferem de outras redes na medida em que são especializadas no tema das bibliotecas e da educação a este respeito. O maior benefício é a prestação de conhecimento/assistência em termos de desenvolvimento, organização e educação em leitura para todas as bibliotecas e também autoridades e políticos dentro do estado da Estíria.

Detalhes essenciais da rede: A comunidade Lesezentrum é multifacetada, abrangente, trabalha com partilha a diferentes níveis e existe uma importante ligação entre teoria e prática.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha com este tipo de estrutura organizacional?

Em primeiro lugar, uma estrutura de rede complexa requer pessoal bom e estável, fiável e apoio financeiro para construir, manter e operar a rede.

Segundo: A ligação entre teoria e prática deve ser constantemente vivida e reavivada, o que requer recursos e consistência.

O exemplo MurauerInnen - Áustria

MurauerInnen começou como um projeto da região líder HOLZWELT MURAU no decurso da chamada "Women.Live.Regions". O projeto é operado por quatro mulheres do distrito de Murau (Estíria): Gunilla Plank (líder do projeto), Gundi Jungmeier, Uli Vonbank-Schedler e Tina Brunner.

Juntamente com artistas regionais e trabalhadores culturais, com associações e partes interessadas, estão a implementar vários eventos, projetos e workshops sobre temas relevantes para as mulheres entre 2019-2020.

Os atores são introduzidos através do Facebook, os conteúdos e questões dos respetivos workshops são desenvolvidos pelas próprias mulheres dos grupos-alvo.

Esta rede é única no sentido de que, por um lado, não foi criada por si só, mas foi planeada como um projeto para um determinado período de tempo.

Desde o início, tiveram uma importância especial na representação externa e um elevado "sentido de missão". Três das quatro mulheres do grupo central estão/eram profissionalmente envolvidas no trabalho de relações públicas e desejam de coração tornar as preocupações específicas das mulheres visíveis e audíveis para o mundo exterior. Um outro fator de sucesso é o *micro-targeting*, ou a perceção de que nem TODAS as mulheres se podem identificar com um projeto, mas que um projeto deve ter o maior número possível de blocos de construção diferentes para o maior número possível de abordagens diferentes.

O projeto consiste em dar voz às mulheres da região, esclarecendo preconceitos específicos de género e fazendo desta questão um foco central. Isto significa que um grupo específico discute agendas temáticas específicas a fim de influenciar as mulheres, bem como os outros habitantes de toda uma região. Isto significa que as discussões especializadas são trazidas para fora do grupo de peritos para uma gama mais vasta. Especificamente para Murau, o projeto é caracterizado sobretudo pelas hierarquias planas e pelo carácter participativo de outras redes.

Os murauerInnen concentram-se principalmente em questões relevantes para as mulheres na região e iniciam o trabalho em rede e a participação ativa das mulheres no desenvolvimento regional. O apoio mútuo, a transferência de conhecimentos e o trabalho em rede são apropriados.

A transferência de conhecimentos tem lugar no âmbito de vários eventos e no intercâmbio pessoal em rede. Uma parte essencial é também o trabalho conjunto em projetos. Os grupos-alvo são mulheres da região ou com uma ligação à região.

A transferência de perguntas, resultados e conhecimentos é realizada através dos meios de comunicação social e do boletim informativo. O conceito de aprendizagem comunitária é uma abordagem moderna que é bem aceite.

A maior vantagem dos MurauerInnen é que são reconhecidos na região. A razão para esta vantagem é o comportamento não convencional, declarações e eventos que contrariam a compreensão tradicional de papéis e eventos... e, portanto, causam agitação.

Que conclusões se podem tirar sobre a forma de organizar a partilha de acordo com o acima exposto no que respeita à estrutura organizacional, e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e cooperação:

É necessário

- Ter uma equipa central alargada
- Organizar eventos participativos; abordagem participativa geral
- Fornecer um orçamento para projetos e trabalhos conjuntos dos media e das relações-públicas.
- Ter humor
- Proporcionar a possibilidade de transferência de conhecimentos no decurso de eventos e diferentes projetos em que surjam outras iniciativas.

Ser gentil nem sempre ajuda.

(comentário pessoal de um dos membros da rede)

Conclusão Nível Regional

Foram recolhidos exemplos de melhores práticas de trabalho em rede entre professores e partes interessadas a nível regional em todos os países parceiros. O objetivo da recolha de amostras é identificar os fatores de sucesso para o sucesso das estruturas cooperativas. O objetivo é identificar formas de cooperação de natureza informal e formal e tirar conclusões sobre a razão pela qual o princípio da cooperação é de importância e benefício central para os atores envolvidos num contexto regional.

Os exemplos descritos no capítulo para o nível regional são principalmente da região da Estíria na Áustria. Há quatro fatores de sucesso ligados aos princípios de profissionalismo colaborativo que emergem como padrão comum nestes projetos regionais. O sucesso baseia-se nos seguintes quatro princípios: autonomia coletiva[14], iniciativa conjunta[15], diálogo mútuo[16] e trabalho cooperativo[17].

Há um desejo de aprender e de partilhar conhecimentos. Parece que este desejo e a ânsia de contribuir e apresentar iniciativas individuais e organizar eventos de aprendizagem e partilha permeiam a região. Os intercâmbios profissionais - tanto formais como informais - de conhecimentos e competências são levados a cabo a todos os níveis. É possibilitado por um contacto estreito permanente e pela disponibilização de fóruns de diálogo com os membros da comunidade e a rede alargada a diferentes níveis regionais, desde o membro individual, passando pela instituição organizadora, até às universidades e instituições de investigação.

[14] Os professores estão mais livres da gestão de topo burocrática, mas mais dependentes uns dos outros. Em vez de dados, é dada maior ênfase ao julgamento profissional dos professores. A autonomia coletiva significa também que os professores estão abertos ao feedback, inspiração e apoio.

[15] Os professores assumem uma maior responsabilidade e o sistema não os impede de tentar novas abordagens. As expectativas, processos e estruturas de financiamento encorajam os professores a partilhar o que começaram com outros professores.

[16] Os professores trocam pensamentos e contam sobre experiências e problemas. A conversa pode ser moderada e existem regras claras que deve ouvir primeiro e pedir ao outro que esclareça antes de fazer quaisquer objeções.

[17] O trabalho cooperativo consiste em ensinar como uma equipa de professores, planear em conjunto, conduzir uma investigação de ação conjunta, fornecer feedback estruturado, conduzir uma análise pelos pares, avaliar o trabalho dos estudantes, etc.

LOCAL LEVEL

O exemplo de aprendizagem profissional Fridaskolorna, Suécia

O grupo de gestão do grupo Frida Utbildning toma a decisão inicial e é responsável pelo plano global de desenvolvimento. Elaboram um plano de dois anos que descreve as competências e áreas de foco para o desenvolvimento desejado do grupo escolar como um todo, bem como das suas várias unidades escolares e empresariais. Didaktikcentrum - o formador em serviço dentro do grupo - é então encarregue de executar as diferentes partes do plano.

A rede é organizada de uma forma muito estruturada nos diferentes níveis da organização:

- O grupo de gestão é responsável pelo plano de negócios
- O formador em serviço é responsável pela execução deste plano e pela formação dos professores
- Os diretores são responsáveis por liderar e adaptar o desenvolvimento de competências em cada escola aos objetivos locais da escola
- Os Diretores dos Intermediários são responsáveis por liderar a aprendizagem dos colegas. Em cada escola, os diretores nomearam professores que atuam como formadores de professores intermédios e contribuem para a Formação em Serviço e para o desenvolvimento individual na escola. Estas são pessoas que, na sua maioria, trabalham como professores, mas também contribuem para o desenvolvimento de competências da escola como moderadores e facilitadores para os seus colegas.

O papel do formador em serviço é único - uma vez que faz parte do grupo e está ligado tanto ao grupo de gestão como a cada escola. Investigadores e formadores em serviço trabalham em conjunto para desenvolver formas e métodos de educação. Há acesso tanto à teoria como à prática. Experiência com base científica e baseada em provas. A teoria bem fundamentada, influencia a prática no trabalho de melhoria / desenvolvimento e o contrário. A combinação cria a oportunidade de testar a teoria na prática, tirar conclusões e "criar" a teoria a partir das experiências e da prática em primeira mão.

É também única com um desenvolvimento estratégico e a longo prazo de uma prática colaborativa construída sobre elevadas expectativas de ambas as partes. A direção espera que cada empregado

participe em diferentes processos de desenvolvimento e aprendizagem. Os professores e líderes escolares esperam receber formação em serviço atualizada, relevante e de alta qualidade.

Nas escolas e organizações sem uma cultura de colaboração incorporada, podem surgir tensões de "poder". Estas tensões resultam em situações em que uma fomenta a outra, em que as reuniões não têm lugar a menos que alguém esteja no comando ou em que algumas pessoas não participem ou não se sentem em silêncio nos diálogos.

O acima exposto não ocorre no seio do grupo Frida.

A tarefa dos quadros intermédios/diretores é serem facilitadores nas discussões colegiais em cada escola. Independentemente do conteúdo da formação em serviço, os gestores intermédios contribuem no seu papel de moderadores e líderes de conversação. Todos os gestores intermédios reúnem-se em 8-10 ocasiões por ano letivo para aprender em conjunto e trocar experiências sobre a forma e o conteúdo para o desenvolvimento de competências. O formador em serviço é responsável pela preparação e condução destas reuniões.

Como funcionário dentro do grupo Frida, existem certas expectativas e orientações relativamente à colaboração e formação, das quais não se pode optar por não participar. A ideia do grupo é que este deve ser visto como um Holograma - onde valores e ideias permeiam cada parte. Para que isto aconteça, devem existir estruturas, plataformas e arenas comuns. Intermediários ou líderes intermédios - localizados entre a direção e os colegas - tornam-se uma parte importante desta transferência. As reuniões dos quadros intermédios funcionam como uma arena onde esta transferência ocorre, mas também como uma arena para a troca de experiências e aprendizagem colegial entre pares. Existem interfaces claras com a possibilidade de se reforçarem e apoiarem mutuamente nos diferentes papéis. Trata-se de um sistema emergente onde a distribuição de papéis nas escolas é clara. O sistema permite a maior capacidade de ação possível em cada papel.

O trabalho de desenvolvimento é baseado em conferências semanais realizadas ao mesmo tempo em todas as escolas. Elas são essenciais e a condição para um desenvolvimento bem-sucedido. Para além destas, há medidas de apoio com uma agenda estratégica com preparação e avaliação com reuniões de diretores de escolas e de diretores de escolas/principais. Todos os professores estão presentes não só para as suas aulas, mas também durante todo o dia e espera-se que participem em todas as conferências dentro das equipas de professores, bem como nas conferências gerais semanais.

O papel do diretor dentro da organização parece um pouco diferente em comparação com o de outras escolas, uma vez que não têm as mesmas responsabilidades no que diz respeito, por exemplo, à economia.

O sistema escolar independente é também algo que difere do sistema das escolas municipais, uma vez que não existe uma agenda política.

- Desenvolvimento escolar através da formação dos diretores das escolas.

  Há oito reuniões de meio-dia durante um ano académico para os diretores de escolas. O formador em serviço "educa-os" para serem facilitadores e líderes de conversação.

  Eles recebem mais formação na forma "como" e um pouco menos no conteúdo. Aprendem a conduzir com sucesso as reuniões de uma forma que contribui para a participação ativa de todos, assim como uma variedade de métodos de trabalho. Por exemplo, os diretores de formação aprendem como iniciar uma reunião para que todos se envolvam rapidamente, como criar estruturas para encorajar todos a falar e distribuir o espaço de discurso entre os participantes. Estas formações são também realizadas para destacar uma meta-perspetiva onde o grupo pensa sobre a própria conversa.

- Desenvolvimento da escola através da sala de aula

  As conferências semanais são também utilizadas para distribuir tarefas para os pedagogos experimentarem na sua própria sala de aula. Os próprios diretores das escolas também estão envolvidos nesta exploração. Eles não se limitam a acompanhar o trabalho dos colegas, pois contribuem através do seu próprio trabalho como parte da equipa.

- Desenvolvimento escolar através de estruturas estabelecidas e comprovadas de colaboração

  Tempo de conferências semanais para as equipas de professores. Por exemplo; o trabalho temático transversal é planeado em conjunto. A equipa torna-se uma parte natural do seu planeamento. Os preparativos existentes criam o hábito de partilhar e aprender uns com os outros. Quando vários professores estão na mesma sala de aula, uma troca de experiências tem lugar não só no momento, mas também antes - no planeamento - e depois - no pós-trabalho e avaliação. Isto é ensino formativo - e avaliação. Na organização Frida, o professor trabalha mais em conjunto com os colegas e não é tanto "a minha turma," mas sim "a nossa turma".

Existe uma estrutura definida com reuniões recorrentes que cria oportunidades e encoraja todo o pessoal, professores, diretores de escolas e líderes escolares a colaborar e partilhar experiências e conhecimentos. Através da organização da aprendizagem profissional, os diretores/professores intermédios têm a oportunidade de praticar o seu papel como moderadores e facilitadores para se tornarem melhores na condução da aprendizagem dos seus colegas.

O papel do facilitador é clarificado durante as formações de dia inteiro e as discussões colegiais. O diretor tem o mandato de liderar e o papel de moderador e facilitador é aceite pelo grupo. Um formador interno encarregue das reuniões tanto com os diretores do grupo escolar como com todos os diretores dentro de cada escola, cria uma oportunidade de participar e refletir sobre o mesmo contributo teórico, o que como resultado ajuda a construir uma base de conhecimentos comum e uma linguagem comum dentro de toda a organização - a visão holística.

A visão comum e os objetivos estabelecidos pela direção justificam a importância de uma estrutura e organização da formação em serviço para alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, há também dias inteiros de formação em serviço conjunto entre as escolas do grupo, com conteúdos importantes para todos os participantes.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto sobre a estrutura organizacional e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e colaboração?

Fatores de sucesso para este tipo de organização de profissionalismo colaborativo:

- Diretrizes e conteúdos claros para o trabalho de desenvolvimento.
- As chamadas "oportunidades reservadas". Tempo e espaço e arenas designados para o trabalho de desenvolvimento. Oportunidades tanto para reuniões de diretores como para conferências semanais e dias completos de formação em serviço para toda a organização.
- Papéis claros, tarefas e responsabilidades designadas

Existem ferramentas incorporadas para a colaboração, a fim de continuar tanto a desafiar-se mutuamente como a aprender um com o outro. Os facilitadores precisam de ferramentas para fazer perguntas desafiantes e para criar uma cultura de grupo onde os participantes estejam preparados para participar e contribuir para o trabalho. Arenas de fácil acesso e bom funcionamento, para a comunicação e troca de informações, fornecidas pela organização encarregue da formação.

O exemplo do Formador/Centro de Formação, Portugal

A rede de Formadores/Centros de Formação é construída com base na frequência de uma dada ação de formação. O objetivo é partilhar os materiais produzidos dentro desta mesma ação de formação entre os seus vários participantes. Muito frequentemente, cada formando disponibiliza, na sua escola e para professores da mesma área disciplinar, os materiais produzidos com o objetivo de uma eventual uniformidade de práticas dentro do mesmo grupo disciplinar ou a utilização dos materiais na abordagem dos mesmos conteúdos por diferentes professores.

A ideia subjacente à rede é a de criar um tipo diferente de contexto. Considera-se que reunir um grupo de professores de várias escolas e conselhos num contexto formativo torna possível uma outra realidade para além daquela muitas vezes confinada ao próprio professor ou ao grupo disciplinar de uma escola individual.

Dado que uma ação de formação é frequentada por professores de vários grupos disciplinares, de vários níveis de ensino e de várias escolas da região/concelho (e por vezes entre concelhos), a formação num contexto presencial permite o contacto entre várias realidades e a partilha de experiências e conhecimentos. Por outro lado, cada formando (professor) constitui um elemento de difusão dos recursos e conhecimentos adquiridos na formação para as escolas onde leciona. Desta forma, é um interesse mútuo e uma situação vantajosa para ambas as partes. A rede de partilha permite tanto aos formadores como aos estagiários fornecer um conjunto de recursos e conhecimentos.

A transferência e a partilha de conhecimentos e/ou competências diferem das de outras redes "tradicionais" uma vez que os recursos e materiais são partilhados na plataforma do Centro de Formação, para que todos os professores tenham acesso aos mesmos. Quando possível, o material é também concebido para fornecer soluções para desafios ou questões comuns ao abordar o conteúdo na aula.

Dada a natureza não digital dos materiais e recursos didáticos específicos, estes estão disponíveis no Centro de Formação onde podem ser utilizados a pedido.

A maior vantagem de utilizar este tipo de rede é a diversificação de metodologias e ferramentas para apoiar a abordagem dos conteúdos das várias disciplinas.

Maior precisão e rapidez no processo de avaliação dos alunos.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto no que respeita à estrutura organizacional e às condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente de partilha e cooperação?

O feedback é bastante positivo, considerando que existe um crescente sentido de comunidade entre os professores que vai muito além da escola onde ensinam. Por outro lado, o Centro de Formação aparece aqui como um elemento centralizador, apesar das dificuldades de compilação, organização e disponibilização de todos os materiais concebidos nas várias (muitas) ações de formação, devido à falta de recursos humanos atribuídos.

O exemplo da turma, Portugal

A rede inclui todos os professores de uma determinada turma/ano que se reúnem semanalmente para discutir as questões da turma. A rede é composta pelo diretor da turma, os professores da turma, um representante dos pais e um representante dos alunos (representante da turma). O principal responsável é o diretor de turma (6.º ano).

Foram realizadas reuniões três vezes por ano (antes do final de cada período escolar).

Numa escola com várias turmas, a comunidade foi organizada por turma. Não havia qualquer ligação com as outras turmas da escola. Como é uma comunidade restrita (uma turma), não há muita partilha com outras "de fora".

O envolvimento de todos os interessados em resolver os problemas da turma é a principal razão pela qual formam esta comunidade. Desta forma, os problemas encontrados envolvem todas as partes interessadas. Os maiores benefícios são a melhoria do ambiente, mas também a melhoria das relações escolares, assim como a melhoria das notas dos alunos. O foco inicial foi a resolução de conflitos entre pares (bullying). Estas reuniões incluíram também a organização de eventos escolares, onde toda a comunidade foi chamada a intervir.

Que conclusões se podem tirar sobre, como organizar a partilha de acordo com o acima exposto - estrutura organizacional, condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e colaboração e profissionalismo colaborativo?

Esta comunidade é bastante restrita (apenas uma turma) embora inclua o diretor da turma, professores de outras disciplinas, um representante dos pais, e um representante dos alunos. A comunicação entre os pais era feita por correio eletrónico ou telefone e depois o representante passava a informação ao diretor da turma.

O sucesso da rede deriva do facto, de que com as reuniões e, consequentemente, a criação de um sentido de comunidade, todas as turmas da escola partilham a mesma metodologia de trabalho.

The Class example, Sweden

Aprendizagem cooperativa entre os estudantes das escolas Fridaskolan

O professor/pedagogo responsável pelo trabalho na sala de aula organiza o trabalho para criar possibilidades e incentivar a cooperação entre os alunos. O professor e os alunos interagem uns com os outros. O professor lidera o trabalho, mas os alunos participam ativamente na colaboração através de diálogos de várias formas.

A ideia de trabalhar com a aprendizagem colaborativa é que a aprendizagem pode aumentar em cada aluno individualmente se aprender em conjunto e em diálogo com outros. As competências sociais são desenvolvidas simultaneamente. A colaboração tem a sua base em cinco princípios básicos diferentes.

- **Interdependência positiva**. O professor organiza a colaboração onde é necessário envolver cada membro/aluno/estudante para que o trabalho do grupo seja bem-sucedido.
- **Responsabilidade própria**. Cada aluno precisa de partilhar os seus conhecimentos e pensamentos e assim ser responsável por contribuir para o trabalho do grupo, mas também ser responsável pela sua própria compreensão e aprendizagem.
- **Participação igualitária e interação de apoio simultâneo**. O trabalho na sala de aula é organizado de modo que todos os estudantes se envolvam ao mesmo tempo, por exemplo, em diálogos de pares em vez de uma pessoa de cada vez obter a palavra e esperarem que os restantes estudantes se sentem calmamente a ouvir. Quando surgem questões, os alunos voltam-se primeiro um para o outro, em vez de levantarem a mão e perguntarem ao professor.
- **Competências colaborativas**. A capacidade de colaboração precisa de ser constantemente desenvolvida e isto é feito sistematicamente na aprendizagem colaborativa. Os estudantes falam sobre quais as competências de colaboração que são importantes para vários tipos de exercícios e práticas de colaboração, a fim de as melhorar como parte do trabalho.

- **Feedback, feedup e feedforward**. Reflexão e avaliação são partes importantes do trabalho na sala de aula e estão presentes em todos os momentos. É reservado tempo para os alunos pensarem sobre o trabalho do grupo, darem feedback uns aos outros e refletirem sobre como querem trabalhar no futuro.

Como parte da aprendizagem colaborativa, o professor utiliza diferentes estruturas de colaboração para apoiar a colaboração entre os alunos de diferentes formas. Um desses exemplos é a estrutura da EPA. Em inglês, a estrutura IPA - uma abreviatura para Individually, in Pairs, All (Individualmente, em Pares, Todos).

Começa com o professor a fazer à turma uma pergunta aberta. Os alunos têm então de pensar sobre essa pergunta individualmente durante algum tempo, após o que são encorajados a voltarem-se um para o outro em pares e a dizer um ao outro o que pensam sobre a pergunta. O último passo é pedir a alguns pares que apresentem os seus pensamentos a toda a turma - a todos.

Numa situação de ensino tradicional, é frequentemente o professor que detém o conteúdo e os estudantes recebem os conhecimentos do professor, mas assumem um papel de aprendizagem bastante passivo. O professor faz perguntas recorrentes, com alguns alunos a levantarem as mãos e um aluno a responder. Se o aluno responder corretamente, o "diálogo" é completo, se o aluno responder incorretamente, os outros alunos acenam ainda mais com as mãos para conseguir a palavra.

Numa sala de aula com aprendizagem colaborativa, faz-se o "desvio", permitindo ao aluno pensar por si próprio, depois em conjunto com outros e finalmente com toda a turma. Esta mudança aparentemente pequena cria uma participação completamente diferente na sala de aula. O conteúdo é transferido de "propriedade" do professor para ser colocado entre os alunos. No entanto, isto não significa que o professor seja passivo. O professor precisa de conceber o ensino para assegurar esta participação e acompanhar de perto o processo dos alunos.

Nas escolas, o trabalho de grupo de vários tipos é uma característica comum. Contudo, o trabalho de grupo tradicional faz com que os alunos dividam o trabalho entre si em vez de colaborarem. Há frequentemente problemas devido à grande diferença na importância que os participantes do grupo consideram a tarefa, a sua própria responsabilidade e os esforços de trabalho. Na aprendizagem cooperativa, porém, são atribuídas diferentes funções aos estudantes, todas elas cruciais para que o grupo como um todo tenha sucesso. Isto cria a interdependência acima descrita, o que torna os

estudantes importantes uns para os outros. Há uma expectativa clara e explícita de como é o papel e quais são as responsabilidades de cada participante.

No "ensino regular", a capacidade de cooperação dos estudantes é valorizada e vista como uma medida de responsabilidade. O professor pode ficar desapontado com os esforços dos estudantes. Muitas vezes os estudantes também não pensam que o trabalho de grupo funcione tão bem entre eles. Na aprendizagem cooperativa, o professor passa tempo a treinar a capacidade dos estudantes para trabalharem em conjunto. Assim, a capacidade de colaborar não é esperada dos alunos desde o início, mas algo que deve ser desenvolvido, tal como outras capacidades importantes dentro do trabalho escolar. Treinando e "brincando" com diferentes formas de colaboração, os estudantes serão gradualmente dotados para gerir uma colaboração. O professor tem então a oportunidade de avaliar os esforços e competências dos estudantes em vez de se queixar da falta de colaboração.

No ensino normal, o tempo raramente é gasto a pensar na própria colaboração e na forma como ela funciona. Se for feito, a questão da avaliação é geralmente "boa" ou "má". Na aprendizagem cooperativa, o estudante tem a oportunidade de pensar sobre a colaboração em si. Tal reflexão pode ter lugar individualmente, em grupos ou todos juntos (geralmente um pouco de cada um). Por exemplo, os estudantes podem pensar sobre a forma como o espaço de fala é distribuído na colaboração. Quando reparam que alguém falou significativamente mais do que outra pessoa, é fácil criar estratégias comuns para desenvolver a colaboração no passo seguinte. Uma tal reflexão não tem de demorar muito, mas contribui realmente para um nível diferente de compreensão.

No ensino tradicional, os alunos entram frequentemente numa sala de aula e sentam-se com os colegas que conhecem melhor. Nestas formações, cada papel é predestinado e a possibilidade de explorar novas formas de "ser" é limitada. Numa sala de aula com aprendizagem cooperativa, o professor divide constantemente os alunos em novos grupos, o que cria novas superfícies de contacto e novas oportunidades de desenvolvimento, também como um indivíduo. Ao mesmo tempo, é claro que um aluno pode sentir-se um pouco vulnerável quando inicia o trabalho num novo grupo "desconhecido". Por conseguinte, é importante que o professor utilize ideias básicas da aprendizagem cooperativa para conceber a colaboração do grupo de uma forma ponderada.

O maior e mais desejável efeito é obviamente a aprendizagem do aluno. Através de uma abordagem cooperativa, os estudantes aprendem melhor e envolvem-se na sua própria aprendizagem logo desde o início. Parece também que o conhecimento é mais estável. Os estudantes que aprendem em salas

de aula tradicionais, onde o ensino se carateriza pela transferência de conhecimentos de professor para aluno, correm um risco maior de esquecer o que aprenderam. Na forma cooperativa de trabalhar, os estudantes trabalham para pôr em palavras o que aprenderam de várias formas diferentes, o que contribui para que o conhecimento se torne mais duradouro.

A aprendizagem que tem lugar juntamente com outros é um exemplo da abordagem da aprendizagem destacada no currículo sueco, baseada numa perspetiva sociocultural. Os professores que trabalham com métodos mais cooperativos, utilizam automaticamente métodos que estão mais próximos das intenções do Estado.

Outra vantagem é que os estudantes são formados nos princípios básicos da cidadania democrática com competências como a cooperação com outros, a escuta uns dos outros, a defesa da sua própria opinião, mas também o compromisso. O aspeto da democracia é proeminente no currículo Sueco.

Uma das várias vantagens para o professor é que muitos sentem que a aprendizagem cooperativa é concreta e fácil de aprender e de se adaptar para fazer a diferença na sala de aula. Leva tempo a aprofundar e a compreender plenamente a colaboração e o trabalho cooperativo, mas, desde o início, pequenas mudanças na conceção das aulas têm grandes efeitos positivos. Quando a Fridaskolorna iniciou a formação de professores utilizando a aprendizagem cooperativa, muitos professores apreciaram as suas ideias. Com um diversificado repertório didático para escolher sabiamente, os pedagogos sentem simplesmente que se estão a tornar melhores professores.

Um efeito positivo final é que muitos estudantes consideram o ensino como mais divertido. Eles sentem que as aulas terminam mais rapidamente quando eles próprios estão envolvidos no que está a acontecer. No passo seguinte, também cria um melhor clima social na escola como um todo. Mais estudantes têm colaborado uns com os outros, pois foram "forçados" a estar em grupos que eles próprios não escolheram. Desta forma, a comunidade escolar aumenta.

Que conclusões podem ser tiradas sobre como organizar a partilha de acordo com o acima exposto sobre a estrutura organizacional e as condições necessárias para criar um ambiente bom e eficiente para a partilha e cooperação?

Uma conclusão tirada é que é relativamente fácil passar de uma aprendizagem mais tradicionalmente organizada para uma sala de aula de aprendizagem colaborativa. É o professor que precisa de pensar de forma diferente sobre a forma como a aprendizagem pode ser organizada. O ensino não tem de ser

sempre aprendizagem colaborativa, mas pode ter elementos de aprendizagem colaborativa, o que torna relativamente fácil começar a experimentar certas partes e depois aumentar a quantidade de colaboração à medida que os professores se tornam mais confiantes e a capacidade de colaboração do grupo de estudantes melhora. Ao mesmo tempo, os efeitos da colaboração podem ser maiores se a forma de organizar a aprendizagem for utilizada por mais professores numa escola. Isto dá aos estudantes maiores oportunidades de praticar a capacidade de colaboração e de se tornarem confiantes com essa forma de trabalhar.

Com o tempo, tanto o professor como o grupo de estudantes, aprendem mais sobre a aprendizagem colaborativa, por exemplo, diferentes estruturas de cooperação. Reúne-se um repertório didático baseado no qual se pode variar o trabalho na sala de aula e de diferentes maneiras escolher formas para o trabalho em relação ao conteúdo e ao objetivo da tarefa.

Na prática, poderá ser necessário repensar o mobiliário na sala de aula. É uma vantagem se o mobiliário puder contribuir para a flexibilidade, uma vez que os alunos por vezes trabalham individualmente, em pares ou em grupos mais pequenos e por vezes como um grupo inteiro. O mobiliário na sala de aula precisa de permitir que os estudantes colaborem de diferentes formas.

Conclusão Nível Local

Foram recolhidos exemplos de melhores práticas de trabalho em rede entre professores e partes interessadas a nível local em todos os países parceiros. O objetivo da recolha de amostras é identificar os fatores de sucesso para o sucesso das estruturas cooperativas. O objetivo é identificar formas de cooperação de natureza informal e formal e tirar conclusões sobre a razão pela qual o princípio da cooperação é de importância e benefício central para os participantes envolvidos em contextos locais.

Os exemplos apresentados a partir do nível local mostram claramente que, ao abordar o nível da sala de aula, há dois princípios que dominam, a saber: colaboração com os estudantes[18] e capacidade coletiva[19]. Juntos, são apoiados por três outros princípios nos projetos relatados, nomeadamente:

[18] Nas formas mais profundas de profissionalismo colaborativo, os estudantes estão ativamente envolvidos na criação de mudanças em conjunto com os professores. A voz do aluno é ouvida.
[19] A capacidade coletiva é a convicção de que, com os esforços conjuntos, podemos fazer a diferença para os nossos estudantes, independentemente das circunstâncias.

objetivos comuns[20], investigação colaborativa[21] e oportunidade de ter acesso ao chamado panorama geral[22].

A inclusão de mais atores pode apoiar os alunos ativos no processo. A maior rede e os ambientes de aprendizagem inclusivos onde toda a comunidade desempenha um papel importante descrito no exemplo da aula em Portugal são facilmente transferíveis para outras comunidades de aprendizagem.

A variação dos métodos de trabalho e de como estruturar a aprendizagem tem um impacto direto sobre os resultados. A variação dos métodos e constelações de trabalho Individual para Pares ou Todos juntos (o modelo IPA) torna a aprendizagem mais divertida, interessante e menos repetitiva ou mesmo aborrecida para os membros da comunidade.

O trabalho cooperativo de aprendizagem com estudantes apresenta uma oportunidade de meta-aprendizagem e de reflexão - individualmente, em grupos ou todos juntos - sobre as especificidades e fatores de sucesso da própria colaboração. Para além dos aspetos psicológicos da aprendizagem, existem também outras variáveis de sucesso, dependendo da organização ou da configuração do ambiente físico de aprendizagem.

O desenvolvimento da motivação interior dos membros da comunidade de aprendizagem e o impulso para aprender, colaborar e partilhar os seus conhecimentos e experiência de aprendizagem com outros depende não só da configuração ou da organização da própria comunidade de aprendizagem, o apoio aos participantes em todas as fases da aprendizagem e partilha e a forma como a aprendizagem é organizada e estruturada desempenham um papel. A organização do espaço de aprendizagem, quer seja digital para comunidades de aprendizagem virtuais ou a configuração física, a escolha de mobiliário, decorações, etc., numa sala de aula ou o equivalente no ambiente do local é igualmente importante.

[20] Profissionalismo colaborativo significa perseguir, formular e promover um objetivo comum que vai além dos resultados dos testes ou mesmo do desempenho académico em si mesmo.
[21] O processo envolve primeiro a identificação dos problemas na prática e depois o seu exame sistemático para fazer mudanças positivas.
[22] Num profissionalismo colaborativo, todos trabalham em conjunto e criam o quadro (juntos).

O Projecto

A nossa visão do projeto é a criação de comunidades de aprendizagem locais, regionais e europeias vibrantes, fomentadas por Facilitadores de Aprendizagem Regionais. Precisamos de novos sistemas organizacionais para nos apropriarmos das questões e preocupações da sociedade em geral.

A nossa abordagem está centrada nas redes analógicas e digitais e na criação de estruturas de apoio que tenham em conta o valor das redes informais.
A mensagem-chave que o projeto pretende transmitir é:

"Quando partilhamos, ganhamos".

Resultados

1	2	3	4
RELATÓRIO E DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO POLÍTICA que detalha a nossa visão para a cooperação europeia no setor da educação escolar	Um CURRÍCULO INOVADOR para facilitadores de comunidades de aprendizagem	MATERIAIS DE APRENDIZAGEM para facilitadores de comunidades de aprendizagem	Uma PLATAFORMA ÚNICA COMPATÍVEL e de COLABORAÇÃO para pares de aprendizagem regional

Quer saber mais sobre o nosso projecto?

Visite-nos em

www.facebook.com/ReLeCoFa

www.communities4learning.eu/

Bildungsdirektion Steiermark | FRIDA utbildning The Art Of Education | Future Balloons we take you higher! | bit management member of bit group | Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.