

Kompetanseheving- og kvalitetsarbeid i faglige nettverk for karriereveiledere

Av Oda Notevarp Paulsen og Anne Holm-Nordhagen



© Oda Notevarp Paulsen (Høgskulen på Vestlandet) og Anne Holm-Nordhagen (Universitetet i Sørøst-Norge)

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett
Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Høgskulen på Vestlandet
2025

HVL-rapport frå Høgskulen på Vestlandet nr. 2025-6

ISSN 2535-8103

ISBN 978-82-8461-222-5



Utgjevingar i serien vert publiserte under Creative Commons 4.0. og kan fritt distribuerast, remixast osv. så sant opphavspersonane vert krediterte etter opphavsrettslege reglar.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sammendrag

Denne rapporten presenterer et forsknings- og utviklingsarbeid som er gjennomført som et samarbeid mellom Høgskulen på Vestlandet (HVL) og Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Rapporten presenterer prosjektet, metodiske og analytiske vurderinger, samt legger frem funn basert på analysen. Avslutningsvis diskuteres studiens betydning kort og hvordan denne kan bidra til videre utvikling av fagfeltet.

EMNEORD: karriereveiledning, profesjonelle læringsfellesskap, faglige nettverk, aktivitetsteori, organisasjonsutvikling- og læring

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Innledning, bakgrunn og formål	5
Metode.....	7
Resultater	10
Tema 1: Rammer og struktur.....	10
Tema 2: Fellesskap	11
Tema 3: Nettverk som kontekst.....	13
Diskusjon og avslutning	15
Litteratur.....	16

Innledning, bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet som blir dokumentert i denne rapporten, har undersøkt deltakelse i faglige nettverk og hvilken betydning det kan ha for utvikling av kvalitet i praksis. Dette faglige nettverket som vi har undersøkt, forstår vi som et profesjonelt læringsfellesskap for karriereveiledere, lærere og ledere på skolene og kan knyttes til kollektiv utvikling og utfordring av kunnskap for å bygge kapasitet og bærekraftige forbedringer i organisasjonen (Stoll et al., 2006, Wood, 2007).

Vi har også skrevet om forskningsprosjektet i en artikkel på Veilederforum (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025) og det vil være noe tematisk overlapp i denne rapporten og artikkelen. Rapporten har som formål å dokumentere den vitenskapelige prosessen og arbeidet med prosjektet. Som resultat av arbeidet utarbeider vi også en praksisguide om arbeid i faglige nettverk, som tilgjengeliggjør forskningen ved å være en praktisk ressurs for karriereveiledningsfeltet for å utvikle kompetanseheving- og kvalitet (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025).

Forskningsspørsmål

Gjennom forskningsprosjektet har vi ønsket å fremskaffe dypere forståelse og kunnskap om hvordan deltakelse i faglige nettverk erfares og hva som trekkes frem som viktig i deltakernes læringsprosess. Vi har tatt utgangspunkt i et deltakerperspektiv og hva deltakerne i nettverket fremhever som viktige. Dette danner grunnlag for forskningsspørsmålet for prosjektet:

Hvordan opplever karriereveiledere at arbeid regionale faglige nettverk bidrar til kompetanseheving og utvikling av kvalitet i karriereveiledning i praksis?

Vårt ønske med prosjektet har vært å samle data som gir oss innsikt i aktører innen karriereveiledning (f.eks. lærere, karriereveiledere, ledere) sine erfaringer med å delta i faglige nettverk, hvilke læringsaktiviteter som har vært nyttige og hvilken betydning tverrfaglig deltakelse og forankring på egen arbeidsplass har hatt for utbyttet. Slik avsnittet om metode viser, vil vi la tema som deltakerne

vektlegger være styrende for videre datainnsamling og hva som vektlegges i spørsmålene i intervjuguiden kan endre seg underveis i prosessen.

Teori

Studien bygger på teoretiske perspektiver om profesjonelle læringsfellesskap (Stoll et al., 2006), organisasjonsteori (Irgens, 2011; Filstad, 2022) og aktivitetsteori (Engeström, 2001). Teoretisk grunnlag for studien har vi utdypet i en artikkel som er skrevet for Veilederforum (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025), hvor vi viser hvordan disse perspektivene er relevante når vi diskuterer resultatene.

Metode

Den innsamlede empirien er fra et norsk faglig nettverk for karriereveiledning. Nettverket bestod av rådgivere, lærere og ledere fra ungdomsskole og videregående skole. Samlet var de mellom 70 og 80 deltagere. Skolene som deltok i nettverket med ulike representanter fra de nevnte rollene i skolen og hadde jevnlig og faste møtepunkter gjennom skoleåret. Parallelt med samlingene jobbet de med avgrensede utviklingsprosjekter innenfor karriereveiledning på egen skole. Anne Holm-Nordhagen fasiliterte disse samlingene.

Vi har ønsket å utforske deltagerens subjektive erfaringer og opplevelser, og har derfor valgt en kvalitativ og fenomenologisk tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2015, i Thaagard, 2019, s. 36). Dataene vi har analysert er hentet inn gjennom individuelle lydlogger (Verma, 2021) i forbindelse med de to siste samlingene i nettverket, og et fokusgruppeintervju (Brinkmann & Tangard, 2019; Malterud, 2017) med fire deltagere i etterkant av at nettverket var avsluttet.

All deltagelse i denne studien var frivillig for deltagerne, og foregikk utenfor de formelle rammene for samlingene. Totalt samlet vi inn 22 lydlogger på inntil 6 minutter hver, og det var 4 deltagere som deltok i fokusgruppeintervjuet, som varte i omtrent 60 minutter. Deltagerne i fokusgruppeintervjuet var karriereveiledere. Fokusgruppeintervjuet foregikk digitalt ca. en måned etter avslutningen av nettverket. Det ble gjort lydopptak av fokusgruppeintervjuet, og samtlige lydopptak er transkribert.

Forskningsetiske vurderinger

Gjennom arbeidet har vi vært bevisst forskningsetiske vurderinger (Hummelvoll, 2019), våre roller og nærhet til praksisfeltet (Coughlan, 2019), samt som faglærere i høyere utdanning. Ved å være forskere fra to ulike utdanningssteder og ulik geografisk tilknytning, har vi hatt ulike roller og nærhet/distanse til feltet vi har undersøkt. Vi har tilstrebet refleksivitet og veksling mellom nærhet/distanse til materialet i de ulike fasene av prosessen, og har vært tydelig med informantene

om at deltakelse er frivillig i prosjektet, og at de når som helst har anledning til å trekke sitt samtykke for deltakelse. Samtlige deltagere har gitt informert samtykke, og ivaretagelse av personvern er godkjent av Sikt.

Analyse

Vi har brukt tematisk analyse for å analysere dataene (Braun & Clarke, 2006, 2019). Vi gjennomførte analysen i tre trinn, etter hver ny runde med datainnsamling. Vi har sammenstilt datamaterialet og analysen og utviklet temaer basert på dette. Informantene og nettverket er anonymisert.

I lydloggene svarte deltagerne på forhåndsdefinerte spørsmål. Loggene ble transkribert og kodet. Kodene ble samlet i 14 ulike kategorier. Analysen av lydloggene og disse 14 kategoriene, ga retning i utviklingen av intervjuguiden til fokusgruppeintervjuet. Fokusgruppeintervjuet ble analysert med utgangspunkt i de eksisterende kategoriene. Etter analysene ble kategoriene samlet i 3 overordnede temaer. Ved å gjøre det på denne måten har vi tilstrebet at deltagerens perspektiver er løftet frem og at de er blitt retningsgivende for vårt arbeid med å utvikle temaer.

Andre lydlogg hadde spørsmål som var utformet med utgangspunkt i hvilke tema informantene løftet frem i første lydlogg. Her sendte 4 informanter inn individuelle lydlogger. Siste del av datamaterialet er et fokusgruppeintervju på ca. 60 minutter med 4 informanter. Ifølge hermeneutikken kan «mening bare forstås i lys av den sammenheng det vi studerer, er en del av. Vi forstår delene i lys av helheten» (Thagaard, 2019, s. 37). I fokusgruppeintervjuet fikk deltakerne mulighet til å snakke sammen, reagere på hverandres innspill og refleksjoner med utgangspunkt i temaene vi hadde skissert i intervjuguiden. Informantene fikk mulighet til å snakke om hvilken betydning deltakelsen i nettverket hadde hatt for dem, og metareflektere over egne og hverandres erfaringer. Videre har vi i analysen fortolket dataene og ved hjelp av tematisk analyse identifisert noen temaer og mening bak dataene, altså ikke kun gjengitt tematikk som har kommet opp flere ganger, men som forskere utviklet temaer gjennom analyseprosessen (Braun & Clarke, 2006, 2019). Vi har hatt en fortolkende tilnærming, mellom

dataene i tekst (transkripsjoner og egne notater) og vår rolle som forskere (Thagaard, 2019) og har forsøkt å få frem det Geertz' (1973, i Thaagaard, 2019) kaller «tykke» beskrivelser, for å få frem meningen bak det som blir sagt eller observert.

Den tematiske analysen resulterte i tre temaer:

- 1) *Rammer og struktur*
- 2) *Fellesskap*
- 3) *Nettverk som kontekst.*

I analysearbeidet har vi sett at kategoriene som omhandler *faglig påfyll* og *utveksle erfaringer* kommer til syne i alle tre kategoriene og belyses på tvers av temaene. Tabellen illustrerer hvordan temaene har blitt utarbeidet, fra koding og kategorisering av datamaterialet. I kapittelet om resultater vil temaene utdypes.

Tabell 1 Visualisering av analyseprosessen

Tema	Rammer og struktur	Fellesskap	Nettverk som kontekst
Kategori	Utveksle erfaringer (2)* Systematisk arbeid (4) Faglig påfyll (6)* Tid og ressurs (13) Utfordringer knyttet til gjennomføring (14)	Møte med fagpersoner fra andre kontekster (1) Utveksle erfaringer (2)* Følelsesmessig påfyll (6) Finne fellesskap (8)	Utveksle erfaringer (2)* Ut av arbeidshverdagen (3) Faglig påfyll (6)* Felles forståelse/begreper (7) Hva skjer i praksis på egen skole (9) Hva nå? (10) Intern motstand (11) Motstand mot tverrfaglig utveksling (12) Tid og ressurs (13)

Resultater

Tema 1: Rammer og struktur

Tabell 2 Tema 1

	Tema 1: Rammer og struktur
Kategorier under dette temaet	Utveksle erfaringer (2)* Systematisk arbeid (4) Faglig påfyll (6)* Tid og ressurs (13) Utfordringer knyttet til gjennomføring (14)

I analysen kommer det frem at rammer og struktur er viktig når det gjelder å få utbytte av deltakelse i nettverket. Tilretteleggingen av å møtes i nettverket, gir mulighet for å utveksle erfaringer, både internt på egen arbeidsplass og på tvers av skolene. Informantene sier både i lydlogger og intervju at det har vært viktig å lære av andre, utveksle erfaringer og gitt hverandre innspill på egen praksis. Når de jobber i tverrfaglige grupper, fremmes flere ståsted og perspektiver. Selv om erfaringer på tvers av skoler fremheves som positivt, er også viktigheten av å ha tid sammen som kollegafellesskap, slik at en kan få et nytt blikk på egen praksis, med utgangspunkt i andres erfaringer:

«Det er utrolig spennende å få møtes på tvers. Og få løftet blikket litt utover egen skole»
(informant fokusgruppe)

«Det hjelper både til å se ulike alternativer, og også seg selv i et nytt perspektiv»
(informant fokusgruppe)

«Og så satt jeg og tenkte på at jeg tror, og nå har ikke jeg sjekket ut det, men jeg tenker jo at det er veldig fint at en lærer får del av det litt høyere opp-perspektivet, det litt mer fugleperspektivet på skolen. Det som jeg synes er fint med nettverket er at man får satt av den tiden som man kanskje opplever at man ikke gjør i hverdagen, sånn at en ting er at man møter andre, men det å som gruppe på egen skole, når man reiser er sammen

med andre som gjør de samme tingene, så blir det at man jobber mye mer konkret mot det og ikke blir forstyrret i det arbeidet som man jobber med der» (informant fokusgruppe)

Erfaringsdelingen og faglige temaer som gjennomgås, er blitt systematisert og bidrar til at deltakerne i nettverket jobber mer systematisk på egen arbeidsplass og opplever kontinuitet i samarbeidet med kollegaer. Noen fremhever også at deltakelse i nettverket over flere år bidrar til å kunne prøve ut ulike tilnærminger for å øke kvaliteten i karriereveiledningen. Dette innebærer at det faglige opplegget er satt i system og informantene uttrykker at en «stram» struktur bidrar til å jobbe på en konstruktiv måte og unngå at samtalen sklir ut eller at det brukes mye tid på utfordringer eller frustrasjon på arbeidsplassen:

«Jeg tror sammen at man kan bruke mye tid på frustrasjon med å ta tak i det først, for jeg opplevde det i mindre grad enn jeg har gjort på en del andre steder, fordi at opplegget som er laget er såpass strengt, egentlig. Så det er veldig konkret egentlig hva vi skal jobbe med når vi jobber på tvers. Sånn at det har hjulpet til å minimere litt den biten» (informant fokusgruppe)

Samtidig forteller informantene også om at det å delta på samlingene med nettverket tar tid fra egen arbeidshverdag, og det blir derfor viktig å tilpasse arbeidsmengden og hvor omfattende prosjekter på egen arbeidsplass skal være. Samtidig påpekes det som i sitatet over, at det er avgjørende å sette av tid som informantene ellers opplever å ikke ha sammen i kollegafellesskapet til å drive med kvalitets- og utviklingsarbeid relatert til skolens karriereveiledningstjeneste.

Tema 2: Fellesskap

Tabell 3 Tema 2

	Tema 1: Fellesskap
Kategorier under dette temaet	Møte med fagpersoner fra andre kontekster (1) Utveksle erfaringer (2)* Følelsesmessig påfyll (6) Finne fellesskap (8)

I datamaterialet kommer det tydelig frem at informantene ser verdien av å delta aktivt i et fellesskap, og både møte fagpersoner og kollegaer. De erfarer å finne et fellesskap, utveksle erfaringer og få faglig og følelsesmessig påfyll. I nettverket blir deltakerne bedre kjent med kollegaer på egen skole og andre skoler i samme geografiske område. Informantene påpeker at de gjennom nettverksbyggingen får opplevelsen av å tilhøre til et faglig fellesskap og at det er interessant å møtes på tvers av skolene. Ved å finne dette fellesskapet, forteller informantene om at de både kan dele felles faglig engasjement, men også utfordringer som er tilsvarende på de ulike arbeidsplassene. Gjennom deltakelse i nettverket erfarer de trygghet i å ha nettverket, de møter andre i samme rolle, utvikler et bredere nettverk og ser helheten mellom ulike skoleslag.

«Ja, det har vært en følelse av fellesskap, tenker jeg. Fordi det behøver jo ikke være det samme vi nødvendigvis står i, men det er ulike variasjoner av ting man har stått i som skole. Kanskje tenker man at man vil stå i som skole en gang, så det blir en sånn, ok, nå kan vi faktisk ha plass til å bli litt bedre kjent med skolen [i det geografiske området] som helhet» (informant fokusgruppeintervju).

En av de andre informantene fortsetter:

«Det at man føler det er et fellesskap, det gir også tillit. Jeg har full tillit til mine kolleger fra andre skoler, selv om jeg ikke kjenner dem. Eller etter hvert, klart at når jeg ser I [en annen deltaker i nettverket], så vet jeg at det er I hvor hun jobber. Etter hvert kjenner jo folk, men ikke så godt. Men man føler likevel tillit. Og der blir man mer åpen til å dele, ikke bare det negative eller det positive, men også kanskje det som er frustrerende. Også mer åpen til å ta imot forslag og kanskje også konstruktive kommentarer. Det har jeg også fått, og det er jo at man er mer åpen og tillitsfull» (informant fokusgruppeintervju).

Informantene beskriver også å få følelsesmessig påfyll, som innebærer å bli motivert og inspirert ved deltakelse på samlingene. De forteller at det er spennende å jobbe med temaet de har jobbet med og har interesse av, og at deltakelsen og fokuset nettverksarbeidet har gitt, bidrar til autonomi i egen rolle som karriereveileder. De opplever også støtte og tillitt, som beskrevet over i sitatet fra informanten i fokusgruppeintervjuet.

Erfaringsutveksling blir trukket frem som sentralt både i lydloggene og fokusgruppeintervjuet. Ved at informantene opplever at det er et klima for erfaringsutveksling, kan de utvikle idéer, få nye perspektiver, lære av andre og

drøfte mellom kollegaer både på egen skole og på tvers av skoler.

Erfaringsutveksling og samarbeid på tvers av yrkesgrupper trekkes også frem som viktige.

«Også se hva samarbeidet med andre rådgiver som jobber med andre målgrupper, hva det kan gi oss og hva vi kan gi dem på en måte av erfaringsdeling, rett og slett. Så det her med at vi ser hvordan rådgivere på skoler som ikke jobber med samme målgruppe som vår jobber, og hva vi kan lære av dem. Fordi vi har jo, vi jobber jo med egentlig med samme ting, det er overgangen fra ungdomsskole til videregående skole blant annet, og videre. Så det er en av de tingene som var viktige for oss» (informant fokusgruppeintervju).

Det er nyttig å få feedback fra andre, drøfte egne tanker og få konkrete innspill som kan forbedre og bidra til utvikling av egen praksis. Her er det både nyttig med direkte tilbakemeldinger f.eks. på eget prosjekt, men også å lytte til andre.

Tema 3: Nettverk som kontekst

Tabell 4 Tema 3

	Tema 3: Nettverk som kontekst
Kategorier under dette temaet	Utveksle erfaringer (2)* Ut av arbeidshverdagen (3) Faglig påfyll (6)* Felles forståelse/begreper (7) Hva skjer i praksis på egen skole (9) Hva nå? (10) Intern motstand (11) Motstand mot tverrfaglig utveksling (12) Tid og ressurs (13)

Det kommer også tydelig frem under dette temaet at erfaringsutveksling er viktig. Ved å delta i nettverket sammen med de andre deltakerne, forteller også informantene at det oppleves viktig at de samlet et annet sted enn på arbeidsplassen. Dette skaper tid og ro utenfor «den daglige driften». At denne

fysiske møteplassen er fasilitert, gjør at deltakerne erfarer å få tid og ro til å jobbe i dybden med tematikken for samlingen.

Informantene forteller om styrket samarbeid internt når de får jobbet over tid med et utviklingsarbeid som er relevant for arbeidet med karriereveiledningen på skolen. Dette bidrar til en mer helhetlig forståelse for hva karriereveiledning på skolen og gir konkrete løft i praksis, f.eks. ved å utvikle årshjul eller undervisningsopplegg i Utdanningsvalg. Involvering av flere ansatte i ulike stillinger har en verdi for denne forankringen. Det å få en «likere» begrepsforståelse og et felles språk, bidrar også positivt til dette. Det blir trukket frem at det er viktig at noen holder i arbeidet videre når det organiserte nettverksarbeidet avsluttes. Det kan være utfordringer eller motstand mot tverrfaglig utveksling, samt at omfanget av utviklingsarbeidet blir for omfattende:

«Men det vi synes er utfordrende, og der er vi ikke i mål i det hele tatt, er å få andre deler av skolen til å se at vi har skjønnet at det er en sammenheng mellom det ledelsene gjør og det lærerne gjør» (informant, fokusgruppeintervju)

Det nevnes også at forskjellige prosjekter på skolene, og at man må jobbe på tvers av skoler – og bytte grupper med nye konstellasjoner underveis, kan være negativt. Mange har ønske om å ha tid til å jobbe sammen med kollegaer på egen skole, fremfor erfaringsutvekslingen på tvers. Her er det både-og-erfaringer. Som nevnt under tema 1 sier de fleste informantene at verdien av samarbeid på tvers er viktig, samtidig som noe forutsigbarhet med tanke på gruppesammensetning og nok tid til å jobbe sammen med kollegaer fra egen skole fremstår er viktig.

Diskusjon og avslutning

Gjennom dette prosjektet har vi fått frem ny empirisk kunnskap om deltakelse i faglige nettverk for karriereveiledere, hvordan erfaringsutveksling, tverrfaglig og systematisk arbeid kan bidra til å utvikle praksis. I denne rapporten har vi sett redegjort for metodiske og analytiske vurderinger i forskningsprosjektet, samt presentert funn og temaer vi har identifisert i analysen.

Teoretisk ser vi at perspektiver om organisasjonslæring, profesjonelle læringsfellesskap og aktivitetsteori (Engeström, 2001; Irgens, 2011; Filstad, 2022; Stoll et al., 2006; Wood et al., 2007) kan være relevante inn i karriereveiledningsfeltet. Forskningsprosjektet og resultatene, sett i lys av disse teoretiske perspektivene som kommer fra et annet fagfelt, kan danne grunnlag for å utvikle ny teori og et kunnskapsgrunnlag for hvordan karriereveiledere kan jobbe i faglige nettverk (Holm-Nordhagen & Paulsen, 2025). Dette vil kunne danne et utgangspunkt for videreutvikling av området tematisk innenfor karriereveiledningsfeltet.

Som nevnt innledningsvis i rapporten, vil vi med utgangspunkt i dette prosjektet, annen relevant forskning om faglige nettverk og teorigrunnlaget utarbeide en praksisguide som utarbeides som en ressurs for praksisfeltet. Denne vil bidra til at ledere, koordinatore og andre som jobber med utvikling av kvalitet og kompetanse i feltet, får et praktisk verktøy i dette arbeidet.

Litteratur

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Coghlan, D. (2019). *Doing action research in your own organization*. SAGE.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.

<https://doi.org/10.1080/13639080020028747>

Holm-Nordhagen, A. (2024). Tverrfaglig samarbeid om karriereveiledning. I I. M. Bakke, I. B. Bakke & T. Schulstok (Red.), *Ikke bare god å snakke med. Om profesjonalisering av karriereveilederrollen i Norge* (s. 223–244). Fagbokforlaget.

Holm-Nordhagen, A. & Paulsen, O.N. (2025). Kvalitetsutvikling i faglige nettverk: et deltakerperspektiv. *Veilederforum*.

<https://veilederforum.no/artikler/teori/kvalitetsutvikling-i-faglige-nettverk-et-deltagerperspektiv>

Hummelvoll, J. K. (2019). Praksisnær forskningsetikk. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig & A. Lyberg (Red.), *Ethiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 17–32). Gyldendal akademisk.

Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.

Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisn og helsefag*. Universitetsforlaget.

Mordal, S., Holm-Nordhagen, A., Mathiesen, I. H., Buland, T. & Thomsen, R. (2022). *Kvalitet i karriereveiledning i skolen. En undersøkelse av kvalitet og kvalitetsutvikling i karriereveiledning i skolen*. NTNU Samfunnsforskning.

Paulsen, O. N. (2024). Utvikling av profesjonsidentitet som karriereveiledere i lærer nettverk. I I. M. Bakke, I. B. Bakke & T. Schulstok (Red.), *Ikke bare god*

å snakke med. Om profesjonalisering av karriereveilederrollen i Norge (s. 265–283). Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Verma, A. (2021). Using audio-diaries for research and education: AMEE Guide No. 144. *Medical Teacher*, 43(12), 1346–1354.

<https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1972954>

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006).

Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7: s. 221-258.

Wood, D.R. (2007). Professional Learning Communities: Teachers, Knowledge, and Knowing. *Theory Into Practice*. 46 (4): 281-290.