



## Eindrapportage Kigo Groene Arena 2011 (volgens format ELI eindrapportage Kigo 2011)

### 1. Inleiding

#### Aanleiding

In de aoc's zijn meerdere vernieuwingen tegelijkertijd gaande zoals de realisatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur, Community of Practice, afstemming in de regio van opleiden en arbeid. De druk is groot terwijl de werk- en leerprocessen in de organisatie bij vernieuwingen onvoorspelbaar divers en veranderlijk verlopen. Het is daarom van belang elk moment elkaar in de lagen van de organisatie te kunnen helpen bij de reconstructie van wat gaande is. In de kigo Groene Arena werken tijdelijke netwerken bestaande uit drie lagen uit drie aoc's aan zo'n reconstructie. Omdat communicatie tussen de lagen een belangrijke voorwaarde is, is de doelstelling 'zo leren communiceren dat we met meer plezier en minder eenzaam het werk efficiënter kunnen doen.'

#### Samenvatting resultaten

De Groene Arena heeft een aantal resultaten behaald waaronder de belangrijkste zijn:

- a. In negen aoc's is bewustzijn over het belang van elkaar kunnen vinden en met elkaar communiceren over reconstructies van vraagstukken bij vernieuwing.
- b. Een toolkit voor tijdelijke netwerken om de belangrijkste voorwaarden veiligheid in de groep en communicatie met behoud van relatie te realiseren.

#### Knelpunten en meevallers

In de Groene Arena zijn veel knelpunten boven gekomen met gevolgen voor de doelstelling

- a. Voor de deelnemers aan de Groene Arena bleek het moeilijk om continu te bewegen tussen inhoud (de reconstructie van het vernieuwingsvraagstuk) en proces (een veilige en open communicatie). Als gevolg hiervan was telkens het dilemma tijdens bijeenkomsten: voorrang geven aan de inhoud of voorrang aan het proces? De deelnemers verschilden in verwachtingen hierover.
- b. Een randvoorwaarde voor open communicatie is veiligheid en verrouwen tussen de deelnemers. Aangezien de deelnemers uit de drie lagen van de organisatie afkomstig zijn, bleek het moeilijk om de hiërarchische positie los te laten waardoor veilige gevoel in het geding raakt. Als gevolg hiervan is tijdens de bijeenkomsten veel aandacht besteed aan veilig communiceren en daarmee een zwaartepunt binnen het proces geworden.
- c. Er is een verschil in urgentie gebleken om deel te nemen aan de Groene Arena. Bij een van de drie Groene Arenagroepen bleek dit verschil te groot en werd het programma ingekort en met minder deelnemers uitgevoerd. De gevolgen voor de doelstelling is voor die groep een gemankeerde.

## 2. Voortgang

### Overzicht uitgevoerde activiteiten

Projectdelen	Activiteit	Resultaat	Verbinding met 3xO
Train de trainers	15 werkdagen: a. samenstellen van de programma delen: groepsoverstijgende en groepsspecifieke.  b. 15 werkdagen: uitvoeren van en reflectie op effecten trainersattitude en gedrag via	a. programma van uitvoering ontworpen.  b. trainersattitude en gedrag ontwikkeld.	Effectief trainen betekent maatwerk leveren en in contact zijn. ( Bateson....)  Noodzaak van vertraagde tijd in leerprocessen. (A. Cornelissen)
Groep N-O	7 dagdelen	Inhoud: Organisatie-analyse m.b.v. assenstelsel. Proces: communicatie, veiligheid en samenwerking.	Organisatie- en systeemkenmerken bij vernieuwing. (Assenmodel Bert Rietman)
Groep Z-W	9 dagdelen	Inhoud: Examinering Proces: communicatie en afstemming t.b.v. samenwerking.	Groene Standaard en Centraal examen MBO.
Groep M-O (Groenhorst/Groene Welle/	2 dagdelen	Inhoud: Organisatie-analyse m.b.v. assenstelsel Proces: communicatie, veiligheid en samenwerking.	Organisatie- en systeemkenmerken bij vernieuwing. (Assenmodel Bert Rietman)
Publicaties, verspreiding en toepassing	Livelihood artikel BAR AOC-Raad. Uitwerking model Groene Arena voor toepassing CoP's : als laag werkenden primair	Voorbeeld van uitwerking bottom-	

Projectdelen	Activiteit	Resultaat	Verbinding met 3xO
	<p>proces in communicatie met de eerste leidinggevende laag van teamleiders, die op hun beurt verwoorden wat voor hen nodig is uit de laag daar weer boven.</p> <p>Uitwisselingsconferentie is geweest op 14 dec. 2010 met de CoP's.</p> <p>Enkele nieuwe Kigo-aanvragen, zoals: CE-ondernemerschap, kans en kunde voor mbo-groen deelnemers en Ondernemendheid van de vmbo-groen-leerlingen, noodzaak voor de toekomst.</p>	<p>op vanuit vraagstukken vanuit primaire proces.</p> <p>14 december: de roep van de 'werkvloer/primair proces' versterken in communicatie in lagen.</p>	
Stuurgroep en BAR	Overleg voortgang en doelstelling Groen Arena.	Pilot Groene Arena uitgevoerd in kader van MBO 2010. Aanpassing wervingsacties. Samenstelling trainersduo's. Continuïteit en maatwerk in het programma voor deelnemers.	
Werven van deelname	Gesprekken op locatie over urgentie van deelname en verwachtingen over Groene Arena.	Uitgevoerd zijn 3 groepen van 3 AOC's (totaal 9 AOC's).	Gevoel van urgentie bevordert zelf- & taakbetrokkenheid (Geerligts 2011)
Toolkit	Evaluatie uitgevoerde modulen-> bijstellen van doelstellingen en inhouden per modulen, do & don't voor de trainers.	nieuwe samenstelling van modulen in toolkit Groene Arena.	

#### Effect van subsidie

In een Quick Scan Groene Arena is door J. Geerligts e.a. (oktober 2011) een eerste meting verricht van het behalen van de doelstellingen. Deze kwalitatieve meting geeft als beeld dat de Groene Arena de doelstelling 'communicatie in lagen' behaalde, maar niet in koppeling met de geplande inhoud competentiegerichte kwalificatiestructuur. Bewustzijn van rollen en belangen in de lagen is wel toegenomen, effect hiervan een proces dat tijd kost en verder gaat dan de duur van de Groene Arena. Advies tot verhoging van effect is om te starten met de laag van de werkvloer en daarna samen met de laag daar boven en ten slotte de bovenste laag (CvB) erbij om de reconstructie van een vernieuwingsvraagstuk makkelijker te maken. Met andere woorden om zowel inhoud als proces beide evenwichtig aanbod te laten komen.

#### Maatschappelijke ontwikkeling

"Ik moet op een betrokken manier weten wat er in mijn AOC speelt" zegt een deelnemende CvB'er. Deze opmerking past in het licht van de Wet op goed onderwijs, goed bestuur (2010). De omslag van een maatschappelijke ontwikkeling van besturen op afstand naar zichtbaar bestuur.

In de Groene Arena gaat het om zichtbaar maken van bestuur in een georganiseerde gelaagdheid. Daarnaast spelen vele veranderingen in aoc's. Het waarmaken van de doorstroomagenda van mbo naar hbo, het eerder genoemde competentiegericht onderwijs, aandacht voor probleem jongeren, invoering centrale examens, de invloed van externe actoren (m.n. bedrijfsleven) op doelen en inhoud van de opleidingen (zie ook proefschrift H.M. Bronneman-Helmers, Overheid en Onderwijsbestel, 2011). In de Groene Arena staat de reconstructie van vernieuwingsvraagstukken voor AOC's geagendeerd als inhoud.

#### Aannames en doelstellingen

De aanname van de Groene Arena was dat de beweging tussen inhoud en proces door de deelnemers goed te maken was. Deze aanname vormde de kracht voor de doelstelling 'zo leren communiceren dat we met meer plezier en minder eenzaam het werk efficiënter kunnen doen'. Het werk in de lagen is de reconstructie van vernieuwingsvraagstukken en hiervoor oplossingen te ontwerpen. Deze doelstelling blijkt te groot voor de korte duur van de Groene Arena. De beweging tussen inhoud en proces was niet gemakkelijk voor deelnemers. Ook de borging in de eigen aoc van het succes uit de Groene Arena-bijeenkomsten is een onhaalbare doelstelling. In de evaluatie noemden deelnemers dit een vraagstuk van urgentie & eigenaarschap', dat meer vraagt dan deelname aan de Groene Arena-bijeenkomsten. Het gaat ook om 'lessen in volharding'.

### **3. Vernieuwing**

Groene Arena treft de vernieuwing van het onderwijs (zie eerder genoemd in paragraaf 2?) als gemeenschappelijk vraagstuk van de georganiseerde gelaagdheid van de AOC. De omslag van bestuur op afstand naar zichtbaar bestuur door communicatie in de lagen te helpen realiseren.

### **4. Wijzigingen van het uitvoeringsplan**

a. Het resultaat om gemeenschappelijke vraagstukken omzetten in gezamenlijke professionalisering trajecten is niet gehaald (minder werk).

b. In de planning was sprake van twee uitvoeringen, het zijn er drie groepen geworden (meerwerk).

## **5. Positie van de organisatie**

De trainers van de Groene Arena zijn afkomstig uit twee aoc's en zij moesten via train de trainer-bijeenkomsten op één lijn komen als het gaat om attitude en gedrag bij de Groene Arena. Samenwerking tussen hen stond model voor de samenwerking tussen de deelnemers van de negen aoc's in de bijeenkomsten van de Groene Arena.

In het kader van arbeid en opleiden was de samenwerking met Aequor gepland, maar de reconstructie van dit vraagstuk is geen inhoud geworden van een Groene Arena groep. De relatie met EL&I-dienstregelingen is als zakelijk en efficiënt ervaren.

## **6. Financiën**

## **7. Tekst voor Groen Kennisnet**

In de AOC's zijn meerdere vernieuwingen tegelijkertijd gaande zoals de realisatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur, Community of Practice, afstemming in de regio van opleiden en arbeid. De druk is groot terwijl de werk- en leerprocessen in de organisatie bij vernieuwingen onvoorspelbaar divers en veranderlijk verlopen. Het is daarom van belang elk moment elkaar in de lagen van de organisatie te kunnen helpen bij de reconstructie van wat gaande is. In de kigo Groene Arena werken tijdelijke netwerken bestaande uit drie lagen uit twee of drie AOC's aan zo'n reconstructie. Omdat communicatie tussen de lagen een belangrijke voorwaarde is, is de doelstelling 'zo leren communiceren dat we met meer plezier en minder eenzaam het werk efficiënter kunnen doen'.

De Groene Arena heeft een aantal resultaten behaald waarvan de belangrijkste zijn:

- a. In negen aoc's is bewustzijn over het belang van elkaar kunnen vinden en met elkaar communiceren over reconstructies van vraagstukken bij vernieuwing;
- b. Een toolkit voor tijdelijke probleemgestuurde netwerken om de belangrijkste voorwaarden veiligheid in de groep en communicatie met behoud van relatie te realiseren.