

De waarde van Communities of Practice (CoPs) in het Groene Onderwijs

**Onderzoeksrapport ter ondersteuning van de doorstart van CoPs
met de nadruk op verbindend leren en zichtbaar ontwikkelen**

Anja Doornbos & Maarten de Laat
September 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Inleiding	6
2. Theoretisch Kader	7
3. Methode en Analyse van het Praktijkonderzoek	14
4. Resultaten	16
5. Reflectie en Conclusie	34
6. Scenariovoorstel doorstart Cops	36
7. Referenties	41
Bijlagen	42

Samenvatting

De waarde van Communities of Practice (CoPs) in het Groene Onderwijs

Anja Doornbos (onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company) en Maarten de Laat (hoogleraar Open Universiteit).

In het voorjaar en de zomer van 2012 is onderzoek gedaan naar drie vragen rondom CoPs in het groene onderwijs in opdracht van GKC. De eerste vraag is: welke vormen van netwerken van docenten zijn effectief? De tweede vraag is: welke meerwaarde heeft dit voor leerlingen, docenten, de (school)organisatie en het groene onderwijs als geheel? De derde vraag is: welke voorwaarden zijn noodzakelijk voor het functioneren?

We sluiten in dit onderzoek aan bij de bestaande communities, die onder andere zijn ontstaan uit het voormalige Groene Lab. BLOEM is daar een voorbeeld van. GROEN bestond al eerder in de vorm van een noord- en zuidnetwerk en is aangevuld vanuit het Groene Lab. Andere communities zijn ontstaan in verbinding met het bedrijfsleven zoals LOONWERK (LOL). Het onderzoek heeft zich gericht op deze 3 voorbeeldcommunities, omdat ze actieve moderatoren en leden hebben, al een tijd bestaan, en uitdrukkelijk de wens hebben om als collectief te blijven bestaan. Deze drie communities samen geven een gevarieerd totaalbeeld van de mogelijkheden en vormen waarin CoPs zich kunnen organiseren.

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen zijn de 3 voorbeeldcommunities onderzocht aan de hand van 2 denkkaders. Daarbij is een praktijkgerichte onderzoeksaanpak gevolgd, geïnspireerd op het appreciative inquiry model.

Het eerste denkkader betreft een perspectief op sociaal leren en het tweede is een model van waardecreatie. Het perspectief op sociaal leren helpt om de praktijksituatie van een groep in beeld te brengen aan de hand van aspecten als de praktijk waar de groep zich mee bezig houdt, de verbondenheid, het domein en de waarde en de organisatie. We spreken nu van een groep i.p.v. een community in aansluiting bij het standpunt van Wenger, Trayner en De Laat (2011). Hierin beschouwen zij communities en netwerken als integrale aspecten van een groep en niet als twee afzonderlijke sociale structuren waarin leren plaatsvindt.

Datzelfde kan worden gezegd van het leren in teams.

Het tweede denkkader is het model van waardecreatie. Om grip te krijgen op de meerwaarde van de opbrengsten van een groep onderscheidt het model een aantal cycli: 1) onmiddellijke waarde (wat is er gebeurd en wat heb ik ervaren?), 2) potentiële waarde (wat is er geproduceerd?), 3) toegepaste waarde (welk verschil heeft het gemaakt voor de dagelijkse praktijk?), 4) gerealiseerde waarde (welke bijdrage levert dit aan het realiseren van belangrijke resultaten?) en 5) herijken van waarde (in welke mate is er iets veranderd in hoe ik aankijk tegen 'wat er toe doet'?

Resultaten

Een vragenlijstonderzoek onder de deelnemers van de 3 voorbeeldcommunities en gestructureerde interviews met de moderatoren levert het volgende beeld op voor wat betreft de vorm (eerste onderzoeksvraag). De onderzochte groepen hebben alle drie elementen van een community, een team en een netwerk in zich. Echter op gezette tijden

(naar gelang hun activiteiten) komen bepaalde elementen meer nadrukkelijk naar voren. Vanuit de 3 vormen van sociaal leren en de herkenbaarheid ervan in de praktijk, bevelen we aan dat je de aspecten van de sociale structuur waarin de groepen opereren, kunt versterken. Volgens ons zijn daarbij verschillende rollen herkenbaar die samen de ontwikkeling en focus van de groep en tevens de inhoudelijke kwaliteit of waarde borgen.

1. Netwerkaspect - de moderator: bijhouden sociale structuur op landelijk niveau
2. Community aspect - thematrekker: verstevigen inhoudelijk domein(en) en versterken onderlinge identiteit
3. Teamaspect - projectleider: gecoördineerd oppakken van gerichte opdrachten van buiten van kortere duur.

De mate waarin deelnemers uit de groep participeren in activiteiten die vanuit deze rollen worden georganiseerd is wisselend en naar eigen vermogen en interesse.

Het onderzoek laat zien dat de CoPs in het groene onderwijs weldegelijk toegevoegde waarde hebben gehad. Zeker voor de betrokken deelnemers (tweede onderzoeksvraag). De meerwaarde wordt wel vooral individueel beleefd, is gericht is op het verspreiden van kennis en minder op het collectief, het verdiepen en co-creatie. Het onderzoek laat zien dat deelname aan de CoPs voor de volgende zaken een belangrijke toegepaste waarde hebben opgeleverd:

Leerlingen: betere beoordeling, interactiever, kwalitatief, up to date en digitaal lesmateriaal, meer keuzemogelijkheden door producten die elders zijn ontwikkeld, gemotiveerder en geïnteresseerder doordat de docent op de hoogte is.

Docenten (vooral leden van de CoP): op de hoogte van actuele ontwikkelingen, vak- en pedagogisch didactische ontwikkeling in de lespraktijk, ontmoeting en inspiratie, gevoel van er samen voor staan, rust en een vooruitziende blik, nieuwsgierigheid naar hun leerlingen.

Schoolorganisatie: vormgeven aan vereiste vernieuwing, draagvlak voor een zaak vanuit het land, op tijd beschikbaar hebben van (les)materiaal, efficiëntie bij productontwikkeling, programma dat goed in elkaar zit, lesmateriaal sluit beter aan op praktijk.

Groene onderwijs als geheel: aanspreekpunt voor de buitenring, bespreekbaar maken van landelijke issues, kwaliteitsverbetering, meer aansluiting tussen sector en onderwijs en dat maakt bedrijfsleven meer tevreden.

De randvoorwaarden voor de continuering van de CoPs laten zich als volgt opsommen (derde onderzoeksvraag):

1. Faciliteiten in de vorm van tijd/geld voor besturing, uitvoering, bijeenkomsten, nieuwsbrieven, het uitnodigen van relevante partners, ontwikkelwerk en een website.
2. Enthousiaste kerngroep / denktank van voortrekkers die tijd krijgen om belangrijke zaken te ontwikkelen, vooruit te zien, aandacht hebben voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke praktijk, ontwikkelingen signaleren, de organisatie van de landelijke bijeenkomsten doen en de afgesproken werkzaamheden verdelen onder de CoP-leden.
3. CoP-bestuur die de lijnen met het management onderhoudt en werkelijk docenten betreft en de schoolleiding kan helpen vorm te geven en thema's aan de orde stelt die in het land leven, zoals passend onderwijs.

4. Landelijk draagvlak: erkenning en sympathie vanuit de schoolleiding voor de ongelofelijke bron van informatie die wordt gedeeld en commitment op opleidingsniveau (actieve leidinggevenden).
5. Tijd vanuit de onderwijsinstelling om naar de bijeenkomsten te gaan of mee te werken aan een ontwikkeling/initiatief.
6. Structurele overleg- en ontmoetingsmomenten volgens een jaaragenda (evt. jaarthema)
7. Goede verspreiding van informatie met in de toekomst een duidelijke structuur van de bijeenkomsten met informatie over wat er aan bod komt en het verloop daarvan.
8. Gezamenlijk in de toekomst landelijke afspraken realiseren over lesstof, examineren etc. (opdracht van de AOC-raad om iets op te leveren met elkaar).
9. Veel enthousiaste deelnemende MBO-docenten en het bedrijfsleven.
10. Verbinding leggen met andere netwerken en terugkoppeling met de teams.

Aanbevelingen

Scholen die de doorontwikkeling van CoPs beogen bevelen we aan om de netwerk-, community- en teamaspecten van een groep met elkaar in balans te brengen. Uitgaande van een diversiteit aan behoeftes en intenties waarmee men met elkaar optrekt, zien wij een sociale structuur ontstaan, die wordt gekenmerkt door een groot en open toegankelijk netwerk waarbinnen van tijd tot tijd 'geneste' subgroepen kunnen ontstaan die bepaalde thema's of acties in kleiner maar gericht verband oppakken. Dus zodra er binnen het netwerk bij een aantal deelnemers de behoefte ontstaat om hechter samen op te trekken rondom een gedeeld thema kan er een community ontstaan waarbinnen men voor langere periode gericht samenwerkt. De bevindingen van deze community kunnen dan actief binnen het netwerk, bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst, worden gedeeld. Aan de andere kant kan het ook zo zijn dat het netwerk, vanwege de bundeling van expertise en ervaring, benaderd wordt door een organisatie met een bepaalde ontwikkelvraag waaruit een opdracht ontstaat die door een speciaal in te richten team opgepakt kan worden (zie voor verdere uitwerking en invulling voor moderatoren, netwerkbestuur en netwerkleden hoofdstuk 6 scenariovoorstel doorontwikkeling CoPs).

Verder bevelen we aan om degenen voor wie je zichtbaar wilt zijn, ook daadwerkelijk uit te nodigen om te participeren in de CoP en mee te doen in dat wat ze de moeite waard vinden als uitkomst van een CoP. Voor degenen die samen participeren en dingen maken is het evident dat het meerwaarde heeft, maar als je er niet bij bent geweest is dat lastiger.

Voor de meeste CoPs geldt ook, dat ze willen blijven verdiepen in hun domein. Om dat mogelijk te maken is het wenselijk de relaties met externe partners te versterken die ook belang hebben bij goed groen onderwijs en om te investeren in een breder netwerk van docenten die vanuit dit netwerk in de CoPs kunnen functioneren. Binnen dat proces wordt waarde expliciet. Om de verdieping verder te ondersteunen is het niet vreemd dat men binnen de CoP behoefte heeft aan scholing. Bij LOL hebben ze als onderdeel van hun jaarlijkse cyclus een tweedaagse scholing die het informele leren ondersteunt. Bloem en Groen zien in deze een mogelijke verbinding met STOAS.

Zodra een CoP op deze manier een stevige plek in het veld heeft gekregen zal het ook makkelijker worden om gesponsord te worden door stakeholders om zo de benodigde



modererende en administratieve taken, die het voortbestaan van het collectief ondersteunen, uit te voeren.

1. Inleiding

Werken en leren zijn sociale processen. Mensen lossen samen problemen op, wisselen voortdurend kennis met elkaar uit en onderhouden waardevolle contacten. Ze zijn daarbij continu, bewust en onbewust, in wisselende netwerken en communities of practice (CoPs) aan het leren. Deze vormen van leren zijn niet alleen belangrijk voor henzelf, ook voor de organisaties waarvoor ze werken is dit een zeer waardevolle activiteit.

Een belangrijk uitgangspunt in ons perspectief op leren is de nadruk die we leggen op leren samen met anderen, sociaal leren dus. In onze benadering leggen we dan ook de focus op de relaties die lerenden ontwikkelen om bepaalde vraagstukken gezamenlijk op te pakken, gericht op het ontwikkelen van kennis en kunde ter verbetering van de praktijk. Deze kijk op leren is niet alleen zeer actueel, maar sluit ook goed aan bij dit onderzoek, waar de nadruk ligt op de kenmerken van effectieve vormen van leren in groepen.

Dit onderzoek gaat over leren in de communities en netwerken die door het Groene Lab zijn ondersteund. We willen achterhalen wat de opbrengsten ervan zijn en wat eenieder kan doen om deze krachtige vorm van leren op een juiste manier te stimuleren en te waarderen.

De ambitie van de GKC is om innovatie en actuele kennis in het onderwijs te stimuleren om zo leerlingen en studenten via aantrekkelijke opleidingen optimaal te kwalificeren voor de (groene) arbeidsmarkt. Vanuit dat perspectief is GKC nieuwsgierig naar CoPs voor vakdocenten. Wat is kansrijk voor de toekomst daar waar het gaat om pro-actief te verbinden (welke relaties en welke praktijk)? En hoe kun je zichtbaar ontwikkelen (waardecreatie), zodanig dat het delen en creëren van kennis gericht op verbetering in het groene onderwijs herkenbaar wordt?

In wezen gaat het in dit onderzoek over wie met elkaar verbonden zijn, wat dit leren oplevert en hoe dit georganiseerd kan worden.

De vragen die centraal staan zijn:

1. Welke vormen van netwerken zijn effectief in de situatie van mbo-docenten?
2. Welke meerwaarde is met een dergelijke organisatievorm te bereiken voor leerlingen, docenten, organisatie, groen onderwijs?
3. Welke voorwaarden zijn noodzakelijk?

Om deze vragen te beantwoorden bespreken we eerst enkele perspectieven op sociaal leren, waarbij we aangeven dat het belangrijk is om vanuit de kenmerken van een 'gegeven groep' het leren te gaan ondersteunen. Hiertoe stellen we een kijkkader op aan de hand van enkele kerndimensies van sociaal leren, die helpen bij het ondersteunen van groepsactiviteiten. Deze kerndimensies vullen we aan met een model dat soorten opbrengsten (waardecreatie) inzichtelijk maakt. Vervolgens wordt dit kader gebruikt om in het praktijkonderzoek het leren binnen drie actieve CoPs te beschrijven en hieraan de meerwaarde en voorwaarden waaronder deze CoPs goed functioneren te koppelen. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen voor de toekomst waarin we op grond van de verzamelde resultaten concluderen hoe het leren het beste georganiseerd en tevens gemodereerd kan worden.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk beginnen we met een theoretisch kader. Het doel is om een kijkkader te creëren dat helpt om vormen van lerende groepen in beeld te brengen (eerste onderzoeksvraag). Het eerste deel daarvan zal gaan over sociaal leren in groepen. We benadrukken daarbij de rol die relaties en verbindingen spelen bij het leren en de verbondenheid met de praktijk waarin het leren is gesitueerd. Het tweede deel gaat over waardecreatie. Hiermee staan we stil bij de vraag wat het leren in groepen oplevert, wat de meerwaarde is (tweede onderzoeksvraag). We zien daarbij leren als een proces van waardecreatie met als resultaat een verandering in kennis en of gedrag.

Deel 1: Sociaal leren - communities, netwerken en teams

Leren zien we als een sociaal fenomeen en beschrijven we als een proces van waardecreatie (Wenger, Trayner & De Laat, 2011) waarvan in feite bij alle soorten groepen elementen te herkennen zijn. Om een goede discussie over het leerproces in groepen te kunnen voeren helpt het om het leren te scheiden van de sociale structuur waarin de groep georganiseerd is. De reden hiervoor is dat deze typen in de theorie makkelijk als pure of ideaal-typische vormen te herkennen zijn, maar dat in de praktijk vaak mixvormen voorkomen, waarbij op het ene moment de groep meer als een community op kan trekken, terwijl op een andere moment het netwerkelement sterk naar voren komt. Herkenbare soorten sociale structuren zijn: communities, netwerken en teams.

De afgelopen jaren zijn er vele communities opgericht met het doel om de professionele ontwikkeling van de betrokkenen te ondersteunen. Door de populariteit van dit begrip is er veel nadruk en 'stress' ontstaan rondom de wezensvraag of een bepaalde groep nu wel of niet een community (CoP) is. We noemen bewust de term 'stress' omdat deze wezensvraag een verlamme werking op het leren in deze groepen kan hebben. Door te focussen op de vraag of men wel of niet een CoP is, heeft men indirect ook een oordeel over het feit of men wel of niet goed met elkaar aan het leren is. In onze optiek wordt hiermee de plank enigszins mis geslagen. Het gaat er namelijk niet om vast te stellen of een bepaalde groep nu wel of niet voldoet aan de (pure) definitie van een CoP. Belangrijk is of de groepsstructuur het leren of de professionele ontwikkeling verder helpt. Wat ons betreft geldt dit ook voor andere sociale structuren zoals teams en netwerken waarbinnen geleerd wordt.

Wij pleiten er daarom voor om vanuit de 'gegeven groep' te starten en je af te vragen wat een bepaalde groep nodig heeft om het leren en de professionele ontwikkeling verder te helpen. Hiermee verrijk je de sociale benadering van het leren en kun je, naast community-gerichte aanpakken ook andere perspectieven zoals teamleren en netwerkleren bij het leerproces betrekken. We sluiten ons aan bij het standpunt van Wenger, Trayner en De Laat (2011) waarin zij communities en netwerken als integrale aspecten van de sociale structuur beschouwen en niet als twee afzonderlijke structuren waarin leren plaatsvindt. In een review over teamleren stelt Knapp (2010) ook dat teamleren op diverse manieren wordt omschreven, waarbij men onder andere sterk leunt op de communities of practice theorie en opvattingen over samenwerkend leren. Kayes en Burnett (2006) geven daarbij aan dat de literatuur over teamleren sterk is beïnvloed door verwante sectoren als onderwijs, management en organisatie, psychologie, volwassenonderwijs, levenlang leren, werkplek

leren, etc. Al met al kan men constateren dat men in het algemeen put uit dezelfde bronnen waar het gaat om het begrijpen van sociale leerprocessen in diverse groepsstructuren.

We zullen nu wat dieper ingaan op de drie leerstructuren van sociaal leren, namelijk communities of practice, teams en netwerken.

Communities of practice

De communities of practice theorie (Wenger, 1998) beschrijft het leren aan de hand van de praktijk die men met elkaar deelt, de mate waarin men zich met elkaar verbonden voelt vanuit een zekere gedeelde identiteit en de mate waarin dit leren verbonden is met de ontwikkeling van de inhoud waar de community op is gericht. In de kern komt het erop neer dat participeren wordt opgevat als een vorm van leren. Door mee te doen aan activiteiten die in de werkomgeving georganiseerd worden, wordt de informatie en kennis die men gedurende die activiteiten onderling bespreekt en overdraagt geleidelijk steeds betekenisvoller, en wordt men zelf gaandeweg behendiger in het uitvoeren van deze activiteiten.

Wat CoPs gemeen hebben, is dat ze georganiseerd zijn rond een bepaald thema of vraagstuk. Dit wordt ook wel 'domein' genoemd, wat moet worden gezien als de ideeënwereld van de community. CoPs gaan dus ergens over. Men identificeert zich met dit kennisdomein en wil dat graag verder verkennen en ontwikkelen. Wenger definieert een CoP als ...

'a group of people who are informally bound by a shared practice related to a set of problems: They typically solve problems, discuss insights, share information, talk about their lives and ambitions, mentor and coach each other, make plans for community activities, develop tools and frameworks that become part of the common knowledge of the community. Over time these mutual interactions and relationships build up a shared body of knowledge and a sense of identity.' (Wenger, 1999, p. 4)

De leden van een CoP organiseren zich niet volgens een formele structuur, maar een CoP ontstaat organisch en groeit juist via persoonlijke, informele relaties. De vorming van een community creëert een sociale ruimte waarin deelnemers een lerend partnerschap kunnen ontdekken en bevorderen dat is gerelateerd aan een gemeenschappelijk domein. Dit partnerschap kan formeel zijn of informeel en de bedoeling ervan kan expliciet zijn of onuitgesproken. Het sleutelkenmerk is het opgaan van individueel en collectief leren in de ontwikkeling van een gedeelde praktijk. De lerende waarde van een community komt voort uit het vermogen een collectieve intentie te ontwikkelen om het leren in een domein te bevorderen. Deze gedeelde betrokkenheid bij een domein en bij een groep mensen die daar om geven, is een leerbron. Dat maakt informatiestromen relevant. Door de tijd wordt een gezamenlijke leergeschiedenis een leerbron voor de deelnemers in de vorm van een gedeelde praktijk – een gedeeld repertoire van casussen, technieken, gereedschappen, verhalen, concepten en perspectieven.

Netwerken

Netwerkleren is in feite de meeste losse vorm van collectief leren. Mensen in een netwerk hebben een gedeelde interesse (rondom een bepaalde praktijk of inhoudelijk thema) en helpen elkaar. Binnen het netwerk kunnen de deelnemers een beroep op elkaar doen zodra men hulp nodig heeft bij het oplossen van een probleem of men behoefte heeft aan aanvullende informatie (Dekker & Kingma, 1999). Door de losse organisatievorm is deelname vaak vrijwillig en heeft iedereen een grote mate van vrijheid in de mate waarin men zich inzet binnen het netwerk. Hoewel mensen binnen een netwerk elkaar frequent spreken en ontmoeten, hoeft het niet zo te zijn dat het gehele netwerk ooit bij elkaar komt (McDermott, 1999). Netwerken faciliteren onderlinge samenwerking, maar laten het aan de betrokken deelnemers over op welke manier en waarover men kennis ontwikkelt en deelt (Walton, 1999). De contacten in een netwerk kunnen functioneren als lerende verbindingen die toegang verschaffen tot informatiestromen en –uitwisselingen. Deze toegang kan bedoeld zijn of toevallig. Het kan direct zijn – bijvoorbeeld een persoonlijk contact, of indirect – bijvoorbeeld een serie contacten. Deelname aan een netwerk vereist geen lerend partnerschap dat wordt onderhouden, of betrokkenheid bij een gedeeld domein. Leren in een netwerk hoeft geen expliciet collectieve dimensie te hebben. De ‘netwerkleerder’ gaat proactief om met de onderwerpen waarin hij zich wil verdiepen en is op zoek naar mensen met wie hij deze leervragen kan delen of die hem verder kunnen helpen. Kortom: netwerkleren staat voor een actieve manier van leren waarbij lerenden:

1. gebruikmaken van hun persoonlijke en andere hun ter beschikking staande netwerken;
2. zelf netwerken rond intrigerende vragen;
3. bereid zijn om op uitnodiging van anderen voor korte of langere tijd in netwerken te participeren.

De leerwaarde van een netwerk is afhankelijk van de toegang tot een rijk sociaal ‘web’ aan informatiebronnen die meerdere perspectieven en dialogen bieden en tevens antwoorden op vragen en hulp van anderen – deze toegang is geïnitieerd door degene die leert of door anderen. Dit potentieel aan spontane contacten en toevalligheid – en het daaruit voortvloeiende potentieel aan collectief onderzoek zonder collectieve bedoeling en ontwerp – is een sleutelaspect van de waarde in communities en netwerken.

Onderzoek naar de effecten van deze netwerkrelaties laat zien dat het beschikken over een rijk en uitgebreid netwerk van contacten van cruciaal belang is voor de professionele ontwikkeling (Granovetter, 1973; Levin & Cross, 2004). Een sociaal netwerk bestaat uit een mix van sterke en zwakke verbindingen. Het geheel aan sterke verbindingen noemt men ook wel effectieve netwerken en de zwakkere relaties worden aangeduid als het ‘extended netwerk’.

Granovetter (1973) heeft in zijn artikel ‘The strength of weak ties’ aangetoond dat juist de zwakke verbindingen een belangrijke functie hebben in het slaan van bruggen naar alternatieve geluiden en nieuwe ideeën, omdat men via deze zwakke verbindingen in contact kan komen met informatie die sociaal gezien verder van de persoon afstaat (zeg maar een vriend van een vriend). Elkaar goed kunnen doorverwijzen naar nieuwe contacten die kunnen helpen is dus een belangrijke eigenschap van netwerkleren. Omgekeerd betekenen onderlinge hechte contacten, zoals je die in communities veel ziet, juist verdieping van kennis. De hechte contacten met mensen die dicht bij je staan en die je

vertrouwt, zijn nodig om intrigerende problemen grondig uit te diepen en te verbinden met de (gedeelde) dagelijkse praktijk (Krackhardt, 1992).

Teams

Waar netwerken juist losjes gekoppeld zijn, hebben teams een herkenbare structuur. Collectief leren in teams is taakgeoriënteerd. Terwijl mensen binnen een netwerk elkaar vinden, wordt volgens Huczynski & Buchanan (2001) een team bewust ingesteld (vaak in opdracht door mensen van buiten het team zelf), gericht op het oplossen van een bepaald werkgerelateerd probleem dat speelt in de praktijk. Daarbij zijn teams vaak bewust multidisciplinair samengesteld, waardoor er vanuit meerdere praktijken of perspectieven naar het gestelde probleem wordt gekeken. Karakteristiek voor een team is de tijdelijke bestaansduur waarin men intensief samenwerkt. Zodra het probleem is opgelost wordt het team weer opgebroken of krijgt een nieuwe opdracht. Dit betekent ook dat deelname minder vrijwillig is en dat er concrete verwachtingen zijn van wat het team gaat opleveren. Er is dus een zekere mate van sturing op zowel de inhoud als de ruimte die een team krijgt om te leren. Knapp (2010) stelt in een review over teamleren dat het leren als onderdeel moet worden gezien van de teamstructuur. Teamleren wordt hiermee bewust onderdeel van de sociale structuur dat mede de effectiviteit van een team bepaalt. Leren levert een bijdrage aan de effectiviteit van een organisatie door teams in staat te stellen om met elkaar kennis te creëren, uit te wisselen zowel binnen als buiten het team en om in contact met de omgeving te staan om zo veranderingen te kunnen adopteren (Kayes & Burnett, 2006). Het leren van een team wordt in de literatuur vooral vanuit een proces beschreven waarbij de centrale aspecten die teamleren bepalen volgens Knapp (2010) reflexiviteit en wederzijds gedeelde cognities zijn. Teamleren ontstaat tijdens de activiteiten van het team waarbij de leden kennis en gedrag coördineren met als doel het gestelde doel of de taak van het team te bereiken (Kayes & Burnett, 2006). De taakgerichtheid van een team bepaalt in een belangrijke mate de 'leeragenda' van een team. Bij een community ontstaat het leren meer informeel vanuit een gedeelde praktijk, terwijl bij teams het leren ontstaat uit de (vaak externe) behoefte om gericht te interveniëren op de praktijk, vaak om prestaties of efficiëntie te verhogen. De samenstelling van een team is vaak multidisciplinair en het onderlinge leren of teamsucces wordt sterk bepaald door de mate waarin men slaagt met elkaar in interactie het gestelde doel op te pakken. Onderling vertrouwen, bekendheid met elkaar, gedeelde opvattingen, delen van kennis en expertise en goede coördinatie van de activiteiten dragen bij aan een goed leerklimaat (Kayes & Burnett, 2006; Knapp, 2010).

Uit het bovenstaande kunnen we vaststellen dat de drie beschreven typen groepen elk een bepaalde sociale structuur hebben waarin leden zich organiseren, maar wat ze allen gemeen hebben is dat geleerd wordt in interactie met de andere deelnemers. In meer algemene termen spreken we dus van sociaal leren waarbij de nadruk wordt gelegd op het feit dat het gaat om leren dat samen met anderen plaatsvindt. Hierbij bestaat er overeenstemming (impliciet of expliciet) over wat men van elkaar verwacht m.b.t. het delen van kennis en ervaringen en over de gerichtheid op het verbeteren of ontwikkelen van kennis en vaardigheden die men kan inzetten in de handelingspraktijk.

We zullen nu wat dieper ingaan op de dimensies van sociaal leren die helpen om een 'gegeven groep' in kaart te brengen op grond van de beschreven drie typen.

Dimensies van sociaal leren

Groepen zijn dynamisch en kunnen op verschillende momenten andere structuren aannemen. De ene keer lijkt het meer op een community, de andere keer voert het netwerkaspect de boventoon, weer een andere keer is een teamgerichte structuur herkenbaar. Dit alles heeft te maken met interne en externe invloeden die van kracht zijn op de groep. Zo kan de mate van participatie van de deelnemers en de urgentie of het belang van de activiteiten ervoor zorgen dat men tijdelijk een meer taakgerichte teamstructuur gaat hanteren, of dat men juist op zoek moet naar nieuwe aanvullende contacten of juist de interne identiteit en focus van de groep moet gaan verhogen.

Wil je groepen faciliteren in hun leren, dan is het belangrijk stil te staan bij de wijze waarop groepen zich organiseren in combinatie met de uitgangspunten of doelen waar ze voor staan.

Op basis van de beschreven typen groepen komen we tot een aantal dimensies die helpen om het leren binnen de sociale structuur te bevorderen. Deze dimensies hebben betrekking op 1) de praktijk waar de groep op is gericht, 2) de mate van onderlinge verbondenheid die de groep karakteriseert, 3) het domein en de waardecreatie van de groep en 4) de organisatievorm van de groep.

Aan de hand van een aantal kernvragen per dimensie kan men vaststellen welke vorm goed aansluit bij de gewenste ontwikkeling van dat moment. In principe kan men deze dimensies gebruiken als 'schuifjes' waarmee men zelf de configuratie van het sociale leren kan bepalen. Ook kan het zo zijn dat de stand van de 'schuifjes' in de loop van de tijd verandert. Het praktisch nut van deze vragen is dat men op deze manier het werken, organiseren en ondersteunen van leren enigszins kan concretiseren.

1. Praktijk:

- Is er sprake van een gedeelde praktijk of vullen de praktijken elkaar aan?
- In welke mate is de groep gericht op speciale gebeurtenissen of zijn de activiteiten geïntegreerd in het werk?

2. Verbondenheid:

- Is er sprake van een gedeelde identiteit of ziet men elkaar als kennissen?
- Is er binnen de groep sprake van sterke of zwakke verbindingen?
- In welke mate gaat het om een tijdelijk of duurzame sociale activiteit?

3. Domein en waardecreatie:

- Is de groep gericht op het verdiepen of verspreiden van kennis?
- In welke mate wordt waardeontwikkeling individueel of collectief beleefd?

4. Organisatie:

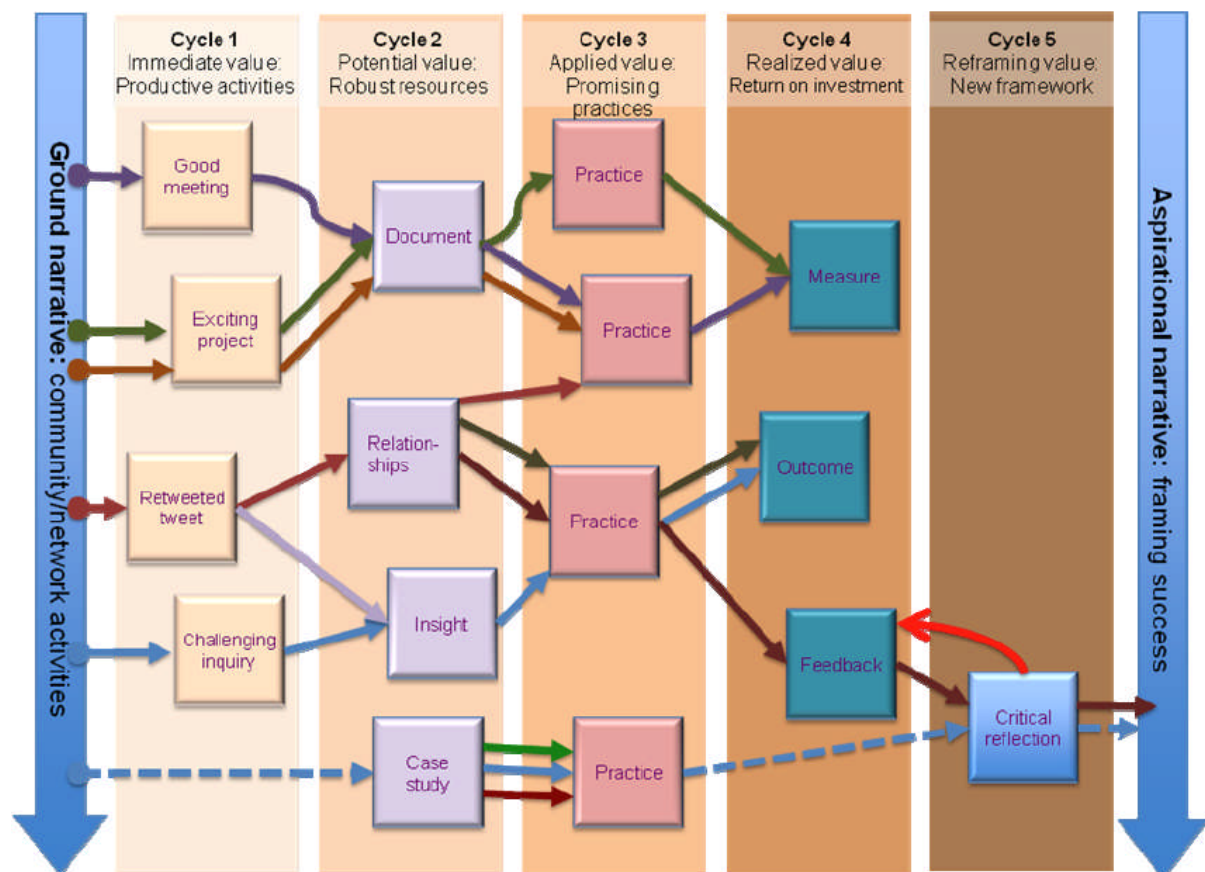
- In welke mate is de groep zelf organiserend of extern aangestuurd?
- In welke mate opereert de groep 'lokaal' of globaal'?

Deel 2: Waardecreatie

Waar in het eerste deel van het theoretisch kader gekeken wordt naar de opbrengsten van een groep in termen van verdieping en/of verspreiding van kennis en in termen van individuele en/of collectieve waardecreatie, willen we in het tweede deel van dit kader

verder ingaan op vormen van waardecreatie die worden gecreëerd door participatie in de groep.

Leren zien we als een proces van waardecreatie dat zich voltrekt binnen de groepen. Het model van waardecreatie dat we hiervoor gebruiken is opgesteld door Wenger, Trayner & De Laat (2011). Dit model gaat ervan uit dat waarde gedragen wordt door de deelnemers. Het zijn de (collectieve) ervaringen van deelnemers die kunnen laten zien wat de participatie voor hun betekent en tot welke vormen van waardecreatie dit heeft geleid. Groepen hebben verhalen over de wijze waarop ze zijn ontstaan, wat er tot nu toe is gebeurd, hoe dat is gebeurd, etc. Binnen de context van deze verhalen kunnen we het leren en de waarde die is gecreëerd waarderen. Om meer grip te krijgen op deze waardecreatie onderscheidt het model een aantal cycli: 1) onmiddellijke waarde (wat is er gebeurd en wat heb ik ervaren?), 2) potentiële waarde (wat is er geproduceerd?), 3) toegepaste waarde (welk verschil heeft het gemaakt voor de dagelijkse praktijk?), 4) gerealiseerde waarde (welke bijdrage levert dit aan het realiseren van belangrijke resultaten?) en 5) herijken van waarde (in welke mate is er iets veranderd in hoe ik aankijk tegen 'wat er toe doet'? Er zit een bepaalde opbouw tussen de verschillende cycli (zie figuur 1), maar we willen ook benadrukken dat iedere cyclus ook zijn eigen waarde reeds heeft.



Figuur 1. Ontwikkeling van waardecreatieverhalen (bron Wenger, Trayner & De Laat, 2011).

Om de waardecreatie bij de betrokken CoPs vast te stellen, hebben we onderstaande richtinggevendende vragen opgesteld:

- Kun je eens een inspirerend gesprek/bijeenkomst/ervaring beschrijven die je bij deze CoP hebt gehad (onmiddellijke waarde)?
- Kun je aankruisen wat je tijdens een bezoek aan een CoP bijeenkomst hebt meegenomen wat je goed hebt kunnen gebruiken (potentiële waarde)?
- Op welke manier ben je door je deelname aan een CoP dingen anders gaan doen in de praktijk (toegepaste waarde)?
- Hoe heeft dat de prestaties van jou, je leerlingen of de school beïnvloed (gerealiseerde waarde)?
- In welke mate heeft deelname aan de CoP ertoe geleid dat je anders tegen dingen aan bent gaan kijken (herijkte waarde)?

3. Methode en Analyse van het Praktijkonderzoek

Dit onderzoek wordt gekenmerkt door wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek (Martens, 2010). Hierbij wordt getracht om de complexe werkelijkheid, waarin men leert, te begrijpen en tevens de praktijkrelevantie van de resultaten van het onderzoek te verhogen.

De vragen die centraal staan zijn:

1. Welke vormen van netwerken zijn effectief in de situatie van mbo-docenten?
2. Welke meerwaarde is met een dergelijke organisatievorm te bereiken voor leerlingen, docenten, organisatie, groen onderwijs?
3. Welke voorwaarden zijn noodzakelijk?

We hebben een vragenlijstonderzoek onder de deelnemers gehouden om meer zicht te krijgen op de meerwaarde van CoPs en hun wensen en voorwaarden voor de toekomst. Daarnaast hielden we een gestructureerd interview van minimaal een uur met de moderatoren om zicht te krijgen op de ontstaansgeschiedenis, ambities en voorwaarden voor de toekomst.

Het onderzoek richt zich op CoPs die zijn geïnitieerd door het Groene Lab in het algemeen. In dit onderzoek hebben we twee actieve CoPs specifiek onderzocht, namelijk Groen en Bloem. Daarnaast hebben we het netwerk Landelijk Overleg Loonwerk (LOL) onder de loep genomen. Gekozen is voor deze drie groepen omdat ze actieve moderatoren en leden hebben. Verder blijken de groepen over de tijd heen robuust en uitdrukkelijk de wens te hebben om als collectief te blijven bestaan. Bovendien heeft een relatief groot aantal deelnemers van deze groepen de vragenlijst ingevuld. Deze drie groepen samen geven een gevarieerd totaalbeeld van de mogelijkheden en vormen van CoPs als input voor een strategisch besluit voor de GKC. De moderatoren hebben bijgestaan in de dataverzameling door het uitnodigen van de leden op hun ledenlijst voor het invullen van de vragenlijst. In bijlage 1 staat de tekst van de vragenlijst zoals deze online is verspreid. Het gestructureerde interview is gehouden met de beide moderatoren van Bloem, 1 moderator van Groen en de beide moderatoren van LOL.

De verzamelde data zal als een casusbeschrijving per groep worden gepresenteerd. Hierdoor kan het verhaal van iedere groep afzonderlijk goed worden neergezet. Bij iedere casus zijn telkens dezelfde twee stappen gevolgd.

Eerst doen we verslag van dat deel van het gesprek met de moderatoren dat inzicht geeft op de dimensies van sociaal leren ('schuifjes') over praktijk, verbondenheid, domein & waardecreatie en organisatie en wat tevens een doorkijkje geeft in de wensen en voorwaarden voor de toekomst. Deze stap geeft vanuit de praktijk antwoord op de vraag welke vormen van netwerken effectief zijn. Van de interviews met de moderatoren is telkens een uitgebreide samenvatting gemaakt, die ter controle en correctie is voorgelegd aan de geïnterviewden.

De tweede stap in de casusbeschrijving wordt gevormd door de opbrengst van de gegevens uit de vragenlijst. Deze wordt op twee manieren geanalyseerd. Aan de ene kant levert de vragenlijst een algemeen beeld op van de betekenis die de CoPs hebben voor de deelnemers. Door de antwoorden van de deelnemers per vraag over de meerwaarde en

toekomstwensen en voorwaarden te clusteren krijg je een samengestelde indruk van de collectieve waarde. Aan de andere kant levert de vragenlijst een specifiek beeld op per respondent. Voor 1 a 2 deelnemers per CoP hebben we een waardecreatieverhaal gereconstrueerd door de opbouw tussen de vragen te benadrukken (zie vragen op p. 8 of in bijlage 1). Aangezien in de vragen men begon met het beschrijven van een specifieke gebeurtenis (vraag 2 van de vragenlijst) zijn we in staat het waardecreatieverhaal van deze persoon als het ware te volgen. Deze verhalen zijn uniek en laten zich niet 'optellen', maar geven wel een gedetailleerd beeld van enkele ervaringen.

4. Resultaten

De vragen die centraal staan zijn:

1. Welke vormen van netwerken zijn effectief in de situatie van mbo-docenten?
2. Welke meerwaarde is met een dergelijke organisatievorm te bereiken voor leerlingen, docenten, organisatie, groen onderwijs?
3. Welke voorwaarden zijn noodzakelijk?

Casusbeschrijving BLOEM

1. Het verhaal van de 2 moderatoren aan de hand van de dimensies van sociaal leren geeft een antwoord op onderzoeksvraag 1 m.b.t. de vorm waarin deze CoP het leren organiseert.

Praktijk

Er is sprake van een gedeelde praktijk m.n. omdat verreweg de meeste leden AOC-docenten bloem, styling en tuincentrum zijn.

De CoP is gericht op het implementeren van onderwijsinnovaties en wisselt met elkaar vragen en ervaringen uit over hoe men hier in de dagelijkse lespraktijk en binnen de scholen mee om moet gaan. De onderwerpen komen direct uit de dagelijkse praktijk en ze vinden het fijn als ze goed bruikbaar materiaal hebben dat ze de volgende dag in de klas kunnen gebruiken (delen, maken, etc).

Op de bijeenkomsten bespreken ze wat er gebeurt in het MBO, onderwijs, welke veranderingen er zijn en wat iedereen doet. Daarnaast zijn er af en toe aanvullende praktijkelementen, waar ze bijvoorbeeld een extern bedrijf uitnodigen om over de PVB te spreken. Naarmate de CoP zich ontwikkelt, krijgt men ook meer aandacht voor speciale gebeurtenissen zoals bijvoorbeeld hun inbreng op de Floriade en hoe ze dit onderling kunnen afstemmen en regelen.

Verbondenheid

Vanwege de sterke gedeelde praktijk, heeft men een sterk saamhorigheidsgevoel. Er is over en weer snel herkenning, maar tegelijkertijd kent men elkaar niet zo heel erg goed. Vaste leden kennen elkaar uiteraard beter. Op de bijeenkomsten komen wisselend docenten van een school als vertegenwoordiger. In een poging om de relaties te versterken, heeft men een speeddate georganiseerd om tijdens de bijeenkomst snel veel mensen te leren kennen en zo elkaar makkelijker te kunnen vinden als je behoefte hebt aan informatie en materialen. De speeddate was er op gericht elkaar te vertellen waar je goed in bent en wat je expertise is.

Domein & waardecreatie

Men zoekt een balans tussen verdiepen en verspreiden van kennis binnen het domein. Het Groene Lab had destijds een duidelijke opdracht waarbij ze kennis en lesmateriaal ontwikkelden en toegankelijk maakten voor de deelnemende scholen. Nu geven ze zichzelf opdrachten, zoals aanspreekpunt zijn voor de buitenring en de (kerngroep)leden. Ze laten zichzelf informeren door bijvoorbeeld Aequor uit te nodigen. De nadruk ligt in de CoP op verspreiden. Het grote deel van de leden handelt meer als gebruiker van materiaal en ziet

zich niet zozeer als ontwikkelaar. Hiervoor zijn diverse redenen zoals gebrek aan tijd, geld, ruimte, twijfel over eigen kunnen, maar ook onwil.

Op bijeenkomsten en (in de nieuwsbrief) maken partners van buiten als OC, Aequor en VBW regelmatig van de gelegenheid gebruik om te informeren over ontwikkelingen, maar dat is niet standaard.

De moderatoren hebben het gevoel dat ze de groep sterker maken. De collectieve beleving wordt groter. Het lijkt individueel maar op de locatie (lokaal) zijn zij het doorgeefluik en indirect heeft het collectief (landelijk) daar wat aan.

Organisatie

Vanuit de ontstaansgeschiedenis werd de CoP sterk extern aangestuurd. Het Groene Lab had een bepaald doel, en er was een regieraad die dat mede zou coördineren. Dit is in de beleving van de moderatoren niet soepel verlopen, waardoor de CoP zich meer op interne vragen en zaken is gaan richten. De aansturing daarvan is blijven liggen bij de 2 betaalde moderatoren. Zij werden eerst gefinancierd door hun eigen AOC en nu de GKC. Vanwege de financieringsstructuur worstelt de CoP met de vraag hoe nu verder? Zonder een betaald moderatorschap zien de moderatoren weinig toekomst. Het echte doen dat kwam bij hun tweeën vandaan – puur omdat zij betaald zijn. Aan de andere kant geven de moderatoren ook aan dat er binnen de CoP een gevoel heerst van “Wij doen het nu zo en we laten er de stekker niet uit trekken!”

Samengevat in figuur 2 zie je een impressie op de dimensies van sociaal leren gebaseerd op het verhaal van de moderatoren.



Figuur 2: Stand van de 'schuifjes' bij Bloem

2. Het verhaal van de 35 deelnemers die de vragenlijst beantwoordden levert een beeld van de meerwaarde van deze CoP.

De meerwaarde van een dergelijke vorm voor leerlingen, docenten, organisatie en groen onderwijs blijkt uit de teruggestuurde vragenlijsten door de deelnemers. Op grond van hun

verhalen kijken we naar de verschillende niveaus van waardecreatie; onmiddellijke waarde, potentiële en toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en herijkte waarde. We sluiten de beantwoording van deze tweede onderzoeksvraag af met 2 verhalen van individuele respondenten. Deze zijn gereconstrueerd uit de vragenlijst.

Waardecreatie

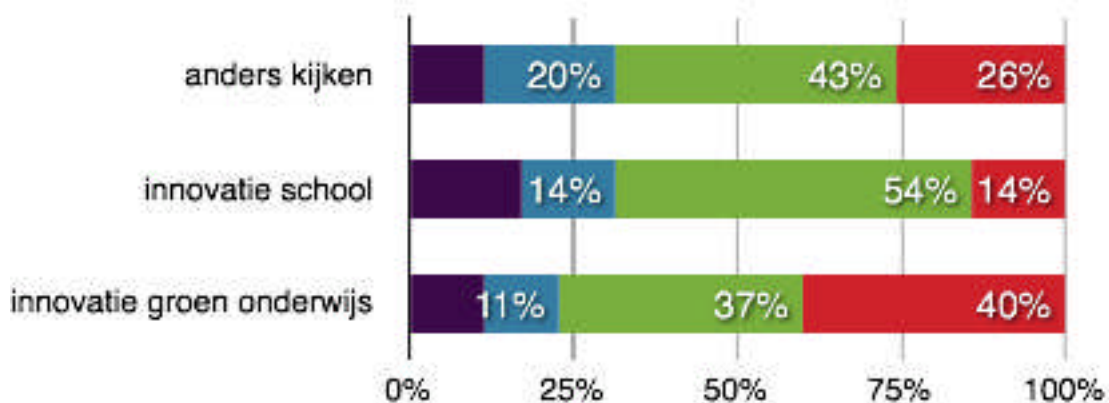
Volgens de 35 mensen die de vragenlijst voor de CoP bloem hebben ingevuld, zit de onmiddellijke waarde in productontwikkeling, landelijk aanspreekpunt, samenwerking met de buitenring en het onderlinge contact met collega's op bijeenkomsten. De potentiële en toegepaste waarde van de CoP komt tot uiting in vak-en pedagogisch didactische ontwikkeling in de lespraktijk, het vormgeven aan innoveren en het organisatieoverstijgend samenwerken (zie tabel 1). De gerealiseerde waarde is terug te vinden op alle niveaus van leerling tot groen onderwijs. Vijf mensen geven aan dat de CoP geen waarde heeft gehad of dat deze niet te meten is.

Tabel 1: Waardecreatie door Bloem

Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
Onmiddellijke waarde (inspirerende gebeurtenissen)	<ul style="list-style-type: none"> - Productontwikkeling: inhoudelijk verder ontwikkelen op het gebied van leermiddelen, ECC, digitale leerarrangementen, PVB, extern bewijsmateriaal, aanvullende bewijsstukken, werken met Wikiwijs, Floriadebespreking - Landelijk aanspreek- en informatiepunt: uitwisseling, informatie vanuit de overheid en het veld, zorgdragen voor de problemen in de sector, informatie via de nieuwsbrief: wat is nieuw in onderwijs bloem? - Samenwerken met de buitenring: in gesprek met gasten van OC, VBW, een assessor uit het bedrijfsleven, een bedrijfsadviseur van Aequor. - Onderling contact met collega's: overleggen over lesgeven, waar loop je als docent tegenaan? Elkaar beluisteren, zien, leerlingervaringen uitwisselen, klankborden en problemen bespreekbaar maken. 'Steeds ben ik door collega's geïnspireerd', 'Hiervan leer je naar je eigen handelen kijken, te vergelijken en alles te optimaliseren'.

Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
<p>Potentiële en toegepaste waarde (wat ben je anders gaan doen in de praktijk?)</p>	<p>VAK- EN PEDAGOGISCH DIDACTISCHE ONTWIKKELING IN LESPRAKTIJK: meer digitaal werk gebruiken (2), toepassen van lesmateriaal van andere vestigingen en collega's (2), werken met leerarrangementen / leereenheden / ECC Ontwikkelcentrum, tips en aanwijzingen van collega's, aanvullende bewijsstukken (2), andere lesopbouw</p> <p>VORMGEVEN AAN INNOVEREN: Algemene kennis over onderwijsvernieuwingen delen op mijn vestiging (5), ervaringen delen met bedrijfsleven over het opleiden van praktijkopleiders, helikopterview ontwikkelen voordat je iets implementeert, de energie werkt positief, ik vraag nu kritischer door wie de eisen opstelt.</p> <p>ORGANISATIEOVERSTIJGEND SAMENWERKEN: Contacten met collega's onderhouden / netwerken (2), klankbord: halen en brengen om samen verder te kunnen, omgang met Aequor, meer delen van lesmateriaal, gebruik maken van het netwerk voor PVB afname, netwerk inzetten om informatie in te winnen en te verspreiden en draagvlak te creëren mbt examenstandaard.</p>
<p>Gerealiseerde waarde (welke invloed heeft dat gehad op de prestaties?)</p>	<p>LEERLINGEN: betere beoordeling (en die is voor alle partijen goed), krijgt een docent die op de hoogte is, interactiever en digitaler onderwijs dragen bij aan de individuele ontwikkeling van de studenten.</p> <p>DOCENTEN: voel me niet alleen, op de hoogte van ontwikkelingen, rust en een vooruitziende blik, innovatief, creatief, afwisselend en enthousiast je lessen verzorgen, ben nieuwsgieriger geworden waar leerlingen hun materiaal vandaan halen.</p> <p>ORGANISATIE: draagvlak voor een zaak vanuit het land, op tijd materiaal beschikbaar, met een bredere blik naar iets kijken, je spiegelen geeft een realistische kijk op de situatie/taak, gebruik van aanvullend bewijsmateriaal heeft invloed gehad op onze locatie.</p> <p>GROEN ONDERWIJS: draagvlak en aansluiting, landelijke issues bespreekbaar maken, moderner onderwijs, het verbindt de eilandjes van scholen onderling, meerdere scholen hebben dezelfde lijn en vinden de samenwerking met brancheorganisatie of kenniscentrum belangrijk, effectiever communiceren doordat je je netwerk in kunt zetten.</p>

■ geen score ■ weinig (1) ■ (2) ■ veel (3)



Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
Geen waarde / niet te meten	<ul style="list-style-type: none"> - Gaat waarde hebben met duidelijke structuur en landelijke afspraken - De branchevereniging faciliteert al zoiets in de vorm van twee jaarlijkse netwerkbijeenkomsten met diverse stakeholders binnen het onderwijs. Idee om daarbij aan te sluiten? - De energie en de kosten wegen niet op tegen de baten. - Kan ook tijdens de tweedaagse scholing van STOAS. - Op je eigen locatie kun je niet altijd direct toepassen, maar als je niets hoort en ziet, zit je wel in een koker.

Waar tabel 1 een indruk geeft van de kwalitatieve opbrengsten, valt uit figuur 3 op te maken welke waarde de deelnemers daaraan hechten. De herijkte waarde, de mate waarop je anders aankijkt tegen ‘wat er toe doet’ en de bijdrage van de CoP aan de innovatie op school en het groene onderwijs als geheel staan hier kwantitatief weergegeven. Er zijn maar weinig mensen (20%) die zeggen dat ze door deelname aan de CoP niet anders tegen dingen aan zijn gaan kijken (herijkte waarde): 69% geeft een score van 2 of 3 op een drie-puntschaal. Ook de bijdrage aan innovaties in de school is substantieel te noemen: 68% geeft een score van 2 of 3. 40% schat in dat de bijdrage aan de innovatie in het groene onderwijs ‘veel’ was.

Figuur 3: Herijkte waarde en bijdrage aan onderwijsinnovatie Bloem

Op de vraag of je binnen je eigen organisatie verspreidt wat de CoP jou heeft opgeleverd antwoordt 22 van de 35 mensen positief, 7 geven geen antwoord en 6 negatief. Opbrengsten worden doorgegeven aan teamleiders, vakcollega’s, direct leidinggevenden, indirect leidinggevenden, examensecretaris, de VBW vertegenwoordiger in het onderwijs, de onderwijscommissie binnen de VBW, collega bedrijfsadviseurs en BPV coördinatoren. Soms wordt de bijeenkomst zelfs binnen het eigen team besproken en gedeeld richting meerdere AOC’s.

2 waardecreatieverhalen van individuele docenten

Docent 1:

‘Ik ben bij een tweetal bijeenkomsten geweest en vond beide bijeenkomsten heel inspirerend. Het gaf mij in ieder geval het idee dat dit een groep was die zich inhoudelijk verder ontwikkelt en zorgdraagt voor de problemen die spelen in de sector. Ook hun zoektocht naar de rol van de CoP in samenwerking met het bedrijfsleven vond ik heel zinvol.’ Als resultaat daarvan heb ik ‘ontwikkelde materialen van collega's gebruikt’. Ik geloof dat ‘het altijd zinvol is als vakdocenten elkaar ontmoeten en praten en leren over hun vak.’ Onze eigen CvB-ers hebben echter ‘een streep door deze ontmoetingen gehaald omdat het onvoldoende was. Dit zijn ontwikkelingen die niet binnen een paar jaar geregeld zijn. Bedenk wel, nu is er niets, leren docenten niet van elkaar en krijgen ze ook nog te horen dat ze onbekwaam zijn. Daar wordt het echt niet beter van.’ Ik zou het liefst zien dat er ‘landelijke CoPs komen die digitaal ondersteund worden met een of twee landelijke bijeenkomsten per jaar. Afspraken maken over samenwerking. Nu doet iedereen noodgedwongen alles zelf, terwijl als zaken gedeeld worden dit efficiënter uitgevoerd kan worden’. ‘Iedere docent heeft 1 dagdeel per week voor scholing ter beschikking. Daar kunnen best wat uren voor gereserveerd worden voor deelname aan de landelijk CoP bijeenkomsten en een eigen bijdrage in de vorm van werkzaamheden uitgevoerd voor de CoP door de deelnemer.’

Docent 2:

Een inspirerende bijeenkomst vond ik diegene die ging over de ‘implementatie van niveau 4 bovenbouw in de competentiegericht onderwijs met het ondernemersplan als laatste PVB voor managen. Hoe doe je dat, waardoor houden we het aantrekkelijk voor de studenten? Leuke ideeën en oplossingen voor het implementeren opgedaan. Ik ontwikkel een helicopterview voordat je iets implementeert, kijken hoe collegascholen iets aanpakken en de energie werkt ook erg positief. Je spiegelen geeft een realistische kijk op de situatie/taak.’ Ik verspreid de opbrengsten ‘in ons vakgroepoverleg en bespreek ervaringen met collega's. Ook in werkgroepjes binnen de school ventileer ik ervaringen etc. van andere scholen.’ Volgens mij moeten we ‘1 of 2 keer per jaar een overleg/werkdag hebben eventueel in combinatie met Stoas-2-daagse om ervaringen en resultaten te bespreken. Faciliteren van zo'n dag moet door de school/AOC-raad gebeuren met de opdracht iets op te leveren met elkaar. Met de onderwijsverandering "focus op vakmanschap" is een CoP onontbeerlijk. Kijk naar de winst wat te behalen is.’

3. In de derde onderzoeksvraag kijken we naar de voorwaarden die Bloem noodzakelijk acht voor hun functioneren.

De randvoorwaarden voor de continuering van de CoP laten zich als volgt opsommen:

1. Faciliteiten in de vorm van tijd/geld voor besturing en uitvoering van initiatieven t.a.v. de CoP zodat Bloem minimaal 1 tot 3 keer per jaar bij elkaar kan komen, er nieuwsbrieven zijn, interessante partijen kunnen aanschuiven, zaken ontwikkeld kunnen worden, en er een duidelijke website is.

2. Enthousiaste kerngroep van voortrekkers die tijd krijgen om belangrijke zaken te ontwikkelen, vooruit te zien, aandacht hebben voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke praktijk, ontwikkelingen signaleren (8x), de organisatie van de landelijke bijeenkomsten doen en de afgesproken werkzaamheden verdelen onder de CoPleden.

3. Landelijk draagvlak: erkenning en sympathie vanuit de schoolleiding voor de ongelofelijke bron van informatie die wordt gedeeld (3x) en commitment op opleidingsniveau (actieve leidinggevendenden).
4. Tijd vanuit de onderwijsinstelling om naar de bijeenkomsten te gaan (5x).
5. Structurele overleg- en ontmoetingsmomenten ook vanuit de Groene Standaard.
6. In de toekomst een duidelijke structuur van de bijeenkomsten met informatie over wat er aan bod komt en het verloop daarvan. Er is duidelijk behoefte aan een rode draad.
7. Gezamenlijk in de toekomst landelijke afspraken realiseren over lesstof, examineren etc. (opdracht van de AOC-raad om iets op te leveren met elkaar).
8. Veel enthousiaste deelnemende docenten (liefst alleen MBO, VMBO is een andere tak van sport) en het bedrijfsleven.

Conclusie

Concluderend kunnen we stellen dat de vorm waarin de CoP bloem werkzaam is geweest gekenmerkt wordt door een gedeelde praktijk en handelt over in het werk geïntegreerde vraagstukken. Er zijn ook elementen zichtbaar waarin verbinding wordt gezocht met aanvullende praktijken en speciale gebeurtenissen. De verbondenheid is op grond van kennissen en redelijk sterke relaties. Binnen het domein gaat het om kennis verspreiden en groeit de CoP naar collectieve waardecreatie. De aansturing was vanuit de moderatoren en was gericht op het versterken van de CoP. De meerwaarde is zichtbaar op alle niveaus van waardecreatie (zie tabel 1 en figuur 3). De beweging die de respondenten in de toekomst graag zouden zien is een versterking van de aanvullende praktijk, het versterken van de relaties ook met het bedrijfsleven, meer verdieping op het domein in de vorm van het ontwikkelen van onderwijsmateriaal en verspreiden van informatie. De manier waarop ze dat willen organiseren is met landelijke bijeenkomsten met een gestructureerde agenda, digitale ondersteuning en betaalde moderatoren.

Casusbeschrijving GROEN

1. Het verhaal van 1 van de 2 moderatoren aan de hand van de dimensies van sociaal leren geeft een antwoord op onderzoeksvraag 1 m.b.t. de vorm waarin deze CoP het leren organiseert.

Praktijk

De onderwerpen die tijdens de netwerkbijeenkomsten besproken worden zijn sterk verankerd in de dagelijkse praktijk van de leden al dan niet aangevuld met expertise van buiten.

De agenda wordt in grote mate ook bepaald door items die vanuit de leden worden voorgedragen. Aan het eind van iedere netwerkbijeenkomst doet men hiertoe een onderwerpenrondje. Daarnaast wordt vanuit de CoP het netwerk geïnformeerd over vragen of opdrachten die van buiten op hen af zijn gekomen en of de leden de moderatoren van informatie kunnen voorzien om deze opdrachten te kunnen oppakken.

Verbondenheid

Men ziet elkaar sterk als vakgenoten en er is een gevoel van gedeelde identiteit, zeker vanuit het beroep dat ze met elkaar delen. Maar vanwege het netwerkachtige en landelijke karakter zijn de contacten van de gewone leden wel als zwak te typeren. Men kent elkaar van de bijeenkomsten en het contact tussendoor is beperkt.

Domein & waardecreatie

Afhankelijk van de inhoud van de bijeenkomsten ligt de nadruk op verdiepen of verspreiden. Bij onderwerpen waar het gaat om een herstructurering van het onderwijs (bijvoorbeeld bij niveau 4 van 4 naar 3 jaar) dat iedereen raakt, leeft er sterk het gevoel om dit nader met elkaar te gaan verkennen en hier oplossingen of materialen voor te gaan ontwikkelen. Bij onderwerpen die opeens actueel worden of die een lossere karakter hebben, ligt de nadruk meer op elkaar informeren of geïnformeerd worden door een gast spreker uit te nodigen.

De waardebeleving van de deelnemers is voornamelijk meer individueel georiënteerd dan collectief. Men moet er morgen iets aan hebben voor de eigen praktijk, maar men zet zich wel voor elkaar in zeker bij onderwerpen waar iedereen iets aan heeft. Dan wil men wel graag als collectief optrekken.

Organisatie

Groen kent a.h.w. twee organisatiestructuren. Enerzijds is er de CoP welke extern wordt aangestuurd en via opdrachten werkt. Deze opdrachten worden uitgevoerd door een relatief klein groepje kernleden. Tegelijkertijd kent Groen een netwerkachtige structuur waarin de landelijke participatie is georganiseerd. Dit netwerk is juist zelfsturend. De uren van de CoP moderators worden vergoed en via hen worden opdrachten gecoördineerd. Het netwerk kent geen financiële vergoeding. Tijdens bijeenkomsten geldt dat men een bedrag betaalt om de bijeenkomst zelf te kunnen financieren (vergoeding voor de maaltijd en gast spreker). Beide hebben een nationale uitstraling.

Samengevat in figuur 4 zie je een impressie op de dimensies van sociaal leren gebaseerd op het verhaal van de moderator.



Figuur 4: Stand van de 'schuifjes' bij Groen

2. Het verhaal van de 12 deelnemers die de vragenlijst beantwoordden levert een beeld van de meerwaarde van deze CoP.

De meerwaarde van een dergelijke vorm voor leerlingen, docenten, organisatie en groen onderwijs blijkt uit de teruggestuurde vragenlijsten door de deelnemers. Op grond van hun verhalen kijken we naar de verschillende niveaus van waardecreatie; onmiddellijke waarde, potentiële en toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en herijkte waarde.

We sluiten de beantwoording van deze tweede onderzoeksvraag af met 1 verhaal van een individuele respondent. Deze is gereconstrueerd uit de vragenlijst.

De opbrengst van de vragenlijst is gegenereerd door 12 respondenten. Het vermoeden bestaat, gezien de lage respons, dat de uitgenodigden zich waarschijnlijk meer in de identiteit van de netwerken van noord (AOC draad) en zuid herkennen dan in die van de CoP. Het beeld van wat de groendocenten willen is daarom niet perse representatief te noemen voor de totale groep.

Waardecreatie

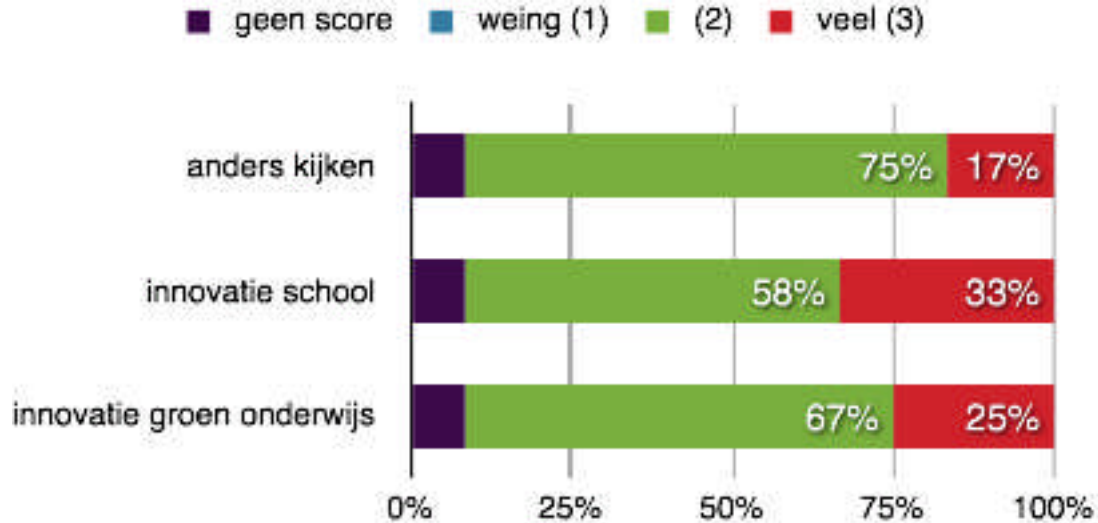
Volgens de 12 mensen die de vragenlijst voor de CoP groen hebben ingevuld, zit de onmiddellijke waarde in professionalisering, het samen oppakken van problemen en ontwikkelingen, samenwerking met gasten en het onderlinge contact met collega's op bijeenkomsten. De potentiële en toegepaste waarde van de CoP komt tot uiting in vak-en pedagogisch didactische ontwikkeling in de lespraktijk, het vormgeven aan de vereiste vernieuwingen en het onderhouden van contacten (zie tabel 2). De gerealiseerde waarde is terug te vinden op alle niveaus van leerling tot groen onderwijs. Twee mensen geven aan dat de waarde niet te meten is.

Tabel 2: Waardecreatie door Groen

Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
Onmiddellijke waarde (inspirerende gebeurtenissen)	<ul style="list-style-type: none"> - Professionalisering: innovatie betreffende groen, excursies aan natuurgebied, ecologische woning, info daktuinen en begroeide muren - Samen oppakken van problemen en ontwikkelingen in het groene onderwijs. - In gesprek en samenwerken met gasten: pilot opzetten met de VHG, Aequor, opleidingsorganisaties en bedrijfsleven - inspiratie waardoor je leert dat het ook op een andere manier kan. - Contacten met collega's: Elkaar op de hoogte houden, ondersteunen in oplossingen, uitwisselen en discussie met collega's van andere locaties, overleg met de top van de CoP.

Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
Potentiële en toegepaste waarde (wat ben je anders gaan doen in de praktijk?)	<p>VAK- EN PEDAGOGISCH DIDACTISCHE ONTWIKKELING: gebruik lesmateriaal, andere lesopbouw en werken met leerarrangementen 'onderwijscurriculum aangepast op nieuwe ideeën en innovaties'.</p> <p>VORMGEVEN AAN VEREISTE VERNIEUWING 'soms ga je anders tegen zaken aankijken door de info die je via de CoP gekregen hebt'.</p> <p>CONTACTEN ONDERHOUDEN 'we stemmen op elkaar af'.</p>
Gerealiseerde waarde (welke invloed heeft dat gehad op de prestaties?)	<p>Leerlingen: profiteren van producten die elders zijn gemaakt waardoor ze meer keuzemogelijkheden hebben.</p> <p>Docenten: inspiratie uit informatie opdoen, niet impulsief reageren, minder vragen en een beter verloop.</p> <p>Organisatie: het programma zit goed in elkaar, de strategie wordt bekend waardoor je tijdig in kunt springen, arrangementen worden met succes onder de aandacht van collega's gebracht.</p> <p>Groen Onderwijs: leer materiaal van andere scholen is goed in beeld, we weten van elkaar wat en hoe we het doen, innoverend bezig zijn, kwaliteitsverbetering.</p>
Geen waarde / niet te meten	Men geeft aan dat de waarde lastig te meten is. Het is niet zo makkelijk zichtbaar te maken.

Waar bovenstaande tabel een indruk geeft van de kwalitatieve opbrengsten valt uit figuur 5 op te maken welke waarde de deelnemers daaraan hechten. De herijkte waarde, de mate waarop je anders aankijkt tegen 'wat er toe doet' en de bijdrage van de CoP aan de innovatie op school en het groene onderwijs als geheel staan hier kwantitatief weergegeven. Iedereen geeft een hoge score (2 of 3) in reactie op de vraag in welke mate je door deelname aan de CoP anders tegen zaken aan bent gaan kijken (herijkte waarde). Er is 1 persoon die geen score heeft gegeven. Deze is na 3 vragen gestopt met het beantwoorden van de vragenlijst. De overige 11 respondenten geven ook hoge scores voor de bijdrage aan innovatie in de school en innovatie in het groene onderwijs als geheel.



Figuur 5: Herijkte waarde en bijdrage aan onderwijsinnovatie Groen

Op de vraag of je binnen je eigen organisatie verspreidt wat de CoP jou heeft opgeleverd antwoordt 10 van de 12 mensen positief, 1 geeft geen antwoord en 1 negatief. Opbrengsten worden alleen doorgegeven aan collega's in het vak of in het team.

1 waardecreatieverhaal van een individuele docent

'Bij de COP komen er bij mij altijd twee gedachten naar boven:

1. Een bijeenkomst op een inspirerend bedrijf/particulier waar je leert dat het ook op een andere manier kan.
 2. Discussie/uitwisseling met collega's van andere locaties waarmee we elkaar inspireren/kennis uitwisselen m.b.t. onderwijszaken.
- Soms ga je anders tegen zaken aankijken door de info die je via de CoP hebt gekregen en binnen ons team praten we er dan over.'

3. In de derde onderzoeksvraag kijken we naar de voorwaarden die Groen noodzakelijk acht voor hun functioneren.

De randvoorwaarden voor de continuering van de CoP laten zich als volgt opsommen:

1. Faciliteiten in de vorm van tijd en geld.
2. Voorbereidingsgroep / denktank die de thema's en onderwerpen uitdenkt en voorbereidt voor landelijke en regionale bijeenkomsten.
3. CoP-bestuur die de lijnen met het management onderhoudt en werkelijk docenten betrekt en de schoolleiding kan helpen vorm te geven en thema's aan de orde stelt die in het land leven, zoals passend onderwijs.
4. Draagvlak.
5. Ruimte voor docenten om te participeren bij de ontwikkeling van groene content door uitroosting of meerdere keren op andere dagen en andere plekken.
6. Een jaarthema en een schema waar we elkaar volgens de jaaragenda ontmoeten.
7. Goede verspreiding van informatie.
8. Verbinding leggen met andere netwerken en terugkoppeling met de teams.

Conclusie

Concluderend kunnen we stellen dat de vorm waarin de CoP Groen werkzaam is geweest gekenmerkt wordt door een gedeelde praktijk en handelt over in het werk geïntegreerde vraagstukken. Er zijn ook elementen zichtbaar waarin verbinding wordt gezocht met aanvullende praktijken. Er is een mixvorm van een netwerk en een CoP. Dit zie je ook bij Bloem, maar het verschil is dat het hier expliciet benoemd wordt door de leden zelf. De verbondenheid is op grond van kennissen en redelijk sterke relaties. Binnen het domein gaat het om kennis verspreiden en verdiepen. De waardecreatie in het netwerk is met name

individueel en de werkzaamheden in de kerngroep leveren collectieve waarde op. De aansturing is zowel intern (netwerk) en extern (via de CoPmoderatoren). De meerwaarde is zichtbaar op alle niveaus van waardecreatie (zie tabel 2 en figuur 5).

De beweging die de respondenten in de toekomst graag zouden zien, is een voortgang van de gedeelde praktijk, het versterken van de relaties ook met sociale partners, meer verdieping en verspreiding op het domein. De manier waarop ze dat willen organiseren is met landelijke en regionale bijeenkomsten met betaalde moderatoren, een voorbereidingsgroep en een netwerkbestuur. Het lijkt erop dat ze het netwerkelement willen versterken en dat het bestuur als gelegitimeerd gesprekspartner kan optreden namens Groen.

Casusbeschrijving LOL

Het verhaal van de 2 moderatoren aan de hand van de dimensies van sociaal leren geeft een antwoord op onderzoeksvraag 1 m.b.t. de vorm waarin deze CoP het leren organiseert.

Praktijk

De activiteiten binnen dit netwerk zijn nauw verbonden aan de dagelijkse praktijk. De ene keer vormen speciale gebeurtenissen de agenda, zoals bijvoorbeeld het formuleren van een gezamenlijk standpunt over de erkenning a.d.h.v. het crebo of het werkproces, en de andere keer wordt de agenda bepaald door actuele zaken die rechtstreeks geïntegreerd zijn in het werk, zoals het vormgeven van het onderwijs. De praktijk waaraan alle partners een bijdrage willen leveren is de kwalitatief hoogwaardige instroom in de sector.

Verbondenheid

De relaties strekken zich uit onder docentvakgenoten die uit het hele land komen, maar ook onder andere onderwijsbetrokkenen en vakgenoten in de breedte van de sector. Sommige van deze relaties zijn sterker ontwikkeld dan anderen. Doordat het netwerk al jaren bestaat en sterk geleid wordt, zijn de onderlinge verbindingen sterk m.n. binnen de kerngroep.

Domein & waardecreatie

Kennis wordt ontwikkeld aan de hand van vragen van het Ontwikkelcentrum (OC) of vragen vanuit individuele scholen. Dit zijn bijvoorbeeld vragen vanuit lastige situaties in de praktijk, zoals de erkenning op crebo. Dit werkt in de praktijk beter op werkproces. Ook vragen vanuit het bedrijfsleven vinden snel hun weg via dit landelijke netwerk. Bestaand lesmateriaal wordt geactualiseerd en de werkgroep wordt gelijk op de vergadering geformeerd (zo ontstaan de teams). Vaak leveren docenten de producten aan en wordt het arrangeren en opmaken door het OC gedaan. Zo ontstaat er eenzelfde en herkenbare layout voor arrangementen. Vaak is er ook een klankbordgroep/resonancegroep die reageert op de gemaakte producten.

Kennis delen gebeurt aan de hand van het elkaar informeren over ontwikkelingen. Wat anders op lagen in je eigen locatie kan blijven hangen, mis je nu niet - je bent op de hoogte. Dat is m.n. met de examens bijvoorbeeld handig gebleken.

Binnen LOL ziet men elkaar niet als concurrenten; men kan binnen de groep ongedwongen elkaars kennis en producten delen zonder in elkaars vaarwater terecht te komen. Dit heeft tot gevolg dat men als collectief zich inzet voor het ontwikkelen van producten en kennis die iedereen kan gebruiken en waar iedereen aan mee kan werken.

Organisatie

LOL is begonnen met het initiatief van 2 AOC-docenten en de opleidingsconsulent van Cumula. De toenmalige kartrekkers vanuit het onderwijs zijn opgevolgd door een nieuwe set kartrekkers. Deze zijn gepolst en voorgedragen en toen is er gestemd. Een van de toenmalige kartrekkers is nog steeds actief in het netwerk en vormt een belangrijke aanjager en stimulator.

Om te voorkomen dat het initiatief te veel op docentniveau bleef hangen is er een convenant opgesteld en commitment gecreëerd op CVB niveau. Dit is gedaan door een paar directeuren. Dit convenant heeft 5 jaar bestaan.

Toen het convenant afliep en de CoP ook opgeheven werd, ontstond de behoefte aan een nieuwe organisatievorm. Deze nieuwe structuur is net in werking getreden en wordt gekenmerkt door de bedrijfstakgroep (BTG) en het Onderwijsplatform LOL. In de BTG zit Cumula, CVB, directie, teamleiders die de eigen regio vertegenwoordigen. Zij zijn beslissingsbevoegd en gaan elkaar 3x per jaar ontmoeten. Het Onderwijsplatform LOL is verantwoordelijk voor het onderhoud, de ontwikkeling en vormgeving van producten die gemaakt worden aan de hand van een vraag. Deze nieuwe vorm biedt de mogelijkheid om nog resultaatgerichter te gaan werken en daar mensen voor te financieren, al blijft een deel vrijwilligerstijd wel bestaan. In het BTG wordt ontwikkeltijd van docenten verzameld en ondersteund met kennis van zaken vanuit Cumula en evt. het bedrijfsleven. Scholen dragen daar gevarieerd aan bij i.v.m. het aantal leerlingen dat ze hebben.

De 2 docenten/kartrekkers worden in het Onderwijsplatform LOL ondersteund door een 'verbindingsofficier' vanuit Cumula. Per werkgroep is er een projectleider (teamleider) die mede verantwoordelijk is voor de verbinding met andere werkgroepen en op de LOL vergadering aanwezig is. De projectleider stuurt alle werkgroepen aan en zorgt daarmee voor de verbinding tussen de werkgroepen.

LOL heeft de ambitie om hun 15 jarig bestaan internationaal te vieren en zo ook internationale mogelijkheden te verkennen en de vergrijzing in het netwerk een halt toe te roepen.

Samengevat in figuur 6 zie je de resultaten op de dimensies van sociaal leren gebaseerd op het verhaal van de moderatoren.



Figuur 6: Stand van de 'schuifjes' bij LOL

2. Het verhaal van de 16 deelnemers die de vragenlijst beantwoordden levert een beeld van de meerwaarde van deze CoP.

De meerwaarde van een dergelijke vorm voor leerlingen, docenten, organisatie en groen onderwijs blijkt uit de teruggestuurde vragenlijsten door de deelnemers. Op grond van hun verhalen kijken we naar de verschillende niveaus van waardecreatie; onmiddellijke waarde, potentiële en toegepaste waarde, gerealiseerde waarde en herijkte waarde.

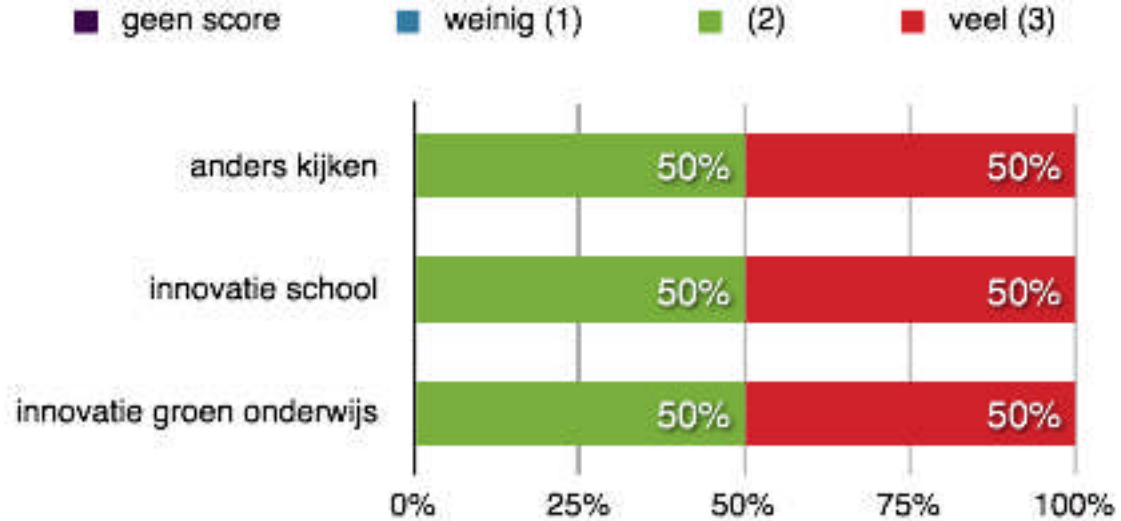
We sluiten de beantwoording van deze tweede onderzoeksvraag af met 2 verhalen van individuele respondenten. Deze zijn gereconstrueerd uit de vragenlijst.

Waardecreatie

In onderstaande tabel hebben we de opbrengsten uit de vragenlijst weergegeven.

Tabel 3: Waardecreatie door LOL

Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
<p>Onmiddellijke waarde (inspirerende gebeurtenissen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productontwikkeling: inhoudelijk verder ontwikkelen op het gebied van leermiddelen en producten binnen het convenant, zoals gezamenlijk oppakken van managementonderdeel in de niv. 4 opleiding, de website groengrondinfra.nl, het maken van een nieuw examenplan, afname PVB, inzet BPV-opdrachten. - Landelijk informatiepunt over wat er op stapel staat in onderwijs en in de sector. De informatie van de sociale partners is daarbij van groot belang. - Landelijk zaken vernieuwen zoals het erkenningsbeleid van Aequor via de AOC-raad, het aanpassen van de examenstandaard, inhoudelijke invulling van de opleiding zodat deze klopt met de huidige praktijk en ontwikkelingen. “Door de samenwerking met OC en Aequor zijn we een waardevolle partner”. “Samen bespreken hoe je waargenomen prestaties van leerlingen beoordeelt. De reacties van Cumula en HZC zijn hierbij zeer waardevol”. - Contacten en uitwisselen met collega’s over bijvoorbeeld toekomstige instroom vakbekwame docenten, good practices van collega’s, bij elkaar op bezoek om van elkaars praktijk te leren. - Jaarlijkse bijscholing (2-daagse van juni)
<p>Potentiële en toegepaste waarde (wat ben je anders gaan doen in de praktijk?)</p>	<p>VAK- EN PEDAGOGISCH DIDACTISCHE ONTWIKKELING IN LESPRAKTIJK gebruiken leerarrangementen en intakelijsten ggi.nl, opzet onderwijsprogramma naast die van andere scholen leggen, eigen praktijkkennis is bij doordat je er zelf bij bent, afname PVB, uitwisseling les materiaal, BPV handleiding</p> <p>ORGANISATIEOVERSTIJGEND SAMENWERKEN Samen met paar leden LOL, OC en Cumula ontwikkelen geeft heel andere invulling les materiaal, sneller dingen helder krijgen omdat het breder gedragen wordt, sommige delen leerarrangementen op IPC gebruiken, de praktijk er meer bij betrekken.</p> <p>VORMGEVEN AAN ONDERWIJSVERNIEUWING Bredere kijk op onderwijszaken</p>



Waardeniveau	Opmerkingen uit de vragenlijst
Gerealiseerde waarde (welke invloed heeft dat gehad op de prestaties?)	<p>LEERLINGEN: leerlingen leren er meer van omdat de kennisoverdracht via leerarrangementen plaatsvindt, up to date en digitaal lesmateriaal, weten beter wat er van hen verwacht wordt, gemotiveerder en geïnteresseerder doordat docent op de hoogte is, meer tevreden</p> <p>DOCENTEN: op de hoogte van actuele ontwikkelingen, scherpte in waar je met elkaar en met de leerlingen naar toe wilt omdat je zelf er bewust aan gewerkt hebt, aanpak stageopdrachten, gevoel dat ik minder direct werk heb door het werk met de leerarrangementen en dat maakt het makkelijker voor mij, het plaatst je werk in een groter kader</p> <p>ORGANISATIE: lesmateriaal sluit beter aan op IPC, bij de PVB is er een meer authentieke situatie en een eerlijkere beoordeling</p> <p>GROEN ONDERWIJS: meer eenduidigheid in prestatieniveau, prestaties verbeterd, meer aansluiting tussen sector en onderwijs en dat maakt bedrijfsleven meer tevreden</p>
Geen waarde / niet te meten	Men geeft aan dat de waarde lastig te meten is. Het is niet zo makkelijk zichtbaar te maken.

Waar bovenstaande tabel een indruk geeft van de kwalitatieve opbrengsten valt uit figuur 7 op te maken welke waarde de deelnemers daaraan hechten. De herijkte waarde, de mate waarop je anders aankijkt tegen 'wat er toe doet' en de bijdrage van de CoP aan de innovatie op school en het groene onderwijs als geheel staan hier kwantitatief weergegeven. Iedereen geeft een hoge score (2 of 3).

Figuur 7: Herijkte waarde en bijdrage aan onderwijsinnovatie LOL

Op de vraag of je binnen je eigen organisatie verspreidt wat het netwerk jou heeft opgeleverd antwoordt op 1 na iedereen positief. Degene die negatief antwoordt komt van een partnerorganisatie en is als gastdocent betrokken. Opbrengsten worden doorgegeven aan collega's in het vak op eigen vestiging en andere locatie, andere opleidingen (bijvoorbeeld onderdelen van de BPV), teamleiders, managementteam, examenburo.

Sommigen schrijven zelf een beknopt verslag en verspreiden dat. Anderen doen het mondeling tijdens vergaderingen.

2 waardecreatieverhalen van individuele docenten

Docent (en oud initiator LOL) 1:

'Tot nu toe heb ik nog geen enkele vergadering of bijscholing gemist. De grootste waarde van de LOL is:

- het met elkaar van gedachten wisselen over de ervaringen van de eigen opleiding
- dat de neuzen over de invulling van de PVBs zoveel mogelijk dezelfde kant uitstaan
- dat je met elkaar een brief op kunt stellen om ergens je ongenoegen te spuien of
- dat je met elkaar lesstof kan ontwikkelen en die gebruiken
- dat je met elkaar een website hebt waar je gezamenlijk informatie op kunt zetten (www.groengrondinfra.nl)
- dat je steeds vroegtijdig geïnformeerd wordt, of gevraagd wordt, over onderwijsvernieuwing'.

Docent 2:

'Samen koers bepalend (en nuchter) bezig zijn. Regelzucht van buitenaf vertalen en omvormen in werkbare constructies, die goed voor de leerlingen zijn en waar bedrijven achter staan.'

3. In de derde onderzoeksvraag kijken we naar de voorwaarden. Voor LOL is de situatie anders, omdat zij net een nieuwe organisatievorm zijn gestart. We hebben dus gevraagd naar de verwachtingen.

De vernieuwde organisatievorm van BTG met Onderwijsplatform LOL betekent in de toekomst volgens de respondenten een versterking van wat LOL al was:

- LOL als partner/instantie nog serieuzer nemen
- nog intensievere binding met leidinggevenden van scholen waardoor beslissingen en voorstellen op hoger niveau terecht komen
- verrijking van het onderwijs (lesstof, BPV, toetsing) en specialisatie op een aantal vakgebieden
- de investering per docent is lager en de opbrengsten groter, niet iedereen hoeft het wiel zelf uit te vinden
- ontwikkelingen gaan hard en samen sta je sterker om deze te kunnen volgen, we kunnen snel producten ontwikkelen, onderhouden en actualiseren.
- gezamenlijk optrekken in korte lijnen met bedrijfsleven verbetert het onderwijs
- verdere professionalisering - we moeten innovatief bezig blijven en toekomstgericht blijven denken. Door BTG is er meer geld ter beschikking.

De verwachtingen m.b.t. de opbrengsten:

- de inzet van mensen kan beter worden gehonoreerd.
- betere aansluiting bij het beroepenveld en daardoor tevredener klanten (Il. en bedrijven). Stakeholders zijn van wezenlijk belang voor de toekomst van onze opleiding.
- blijvend verbeteren, aantrekkelijk maken en verhogen van het rendement van het onderwijs.

- onderwijzers die weten waarover ze praten en zelf ook beschikken over voldoende kennis van nieuwe technieken
- meer landelijke eenduidigheid

Welke rol de leden voor zichzelf zien:

- ontwikkelaar van lesmateriaal, meedenken over ontwikkelingen, uitvoeren van projecten waar je voor gevraagd wordt, vertegenwoordiger van mijn school, kartrekker en aansturend richting deelnemers, kennis raffineren en delen, weet ik nog niet, lid resonancegroep bij te ontwikkelen materiaal als vertegenwoordiger van IPC, motivator/stimulator om m.n. jonge collega's te pushen om gezamenlijk dingen te blijven ontwikkelen, samen koers bepalen en nuchter bezig zijn, regelzucht van buitenaf vertalen en omvormen in werkbare constructies die goed zijn voor de leerlingen en de bedrijven

Concluderend

Concluderend kunnen we stellen dat de vorm waarin LOL werkzaam is, gekenmerkt wordt door zowel een gedeelde als aanvullende praktijk en handelt over zowel speciale gebeurtenissen als in het werk geïntegreerde vraagstukken. LOL heeft de kenmerken van een rijk netwerk met een diversiteit aan relaties, waarbij ze gebruik maken van sterke en zwakke relaties. Er is een sterke onderlinge verbondenheid tussen zowel docenten als andere partners uit de sector gericht op verdiepen. Dit loopt via projectteams die tijdelijk worden geformeerd vanuit het hele land. De waarde wordt sterk collectief gedeeld en verspreid. De meerwaarde is zichtbaar op alle niveaus van waardecreatie (zie tabel 3) en wordt ook zo gevoeld door alle deelnemers (zie figuur 7).

LOL heeft als het ware zowel de netwerk- als teamstructuur omarmd. Het lijkt erop dat de teamstructuur de wisselende participatie faciliteert. Dit kan te maken hebben met het feit dat de opdrachten en opbrengsten explicieter zijn beschreven. Ook is de betrokkenheid sterker en zorgt de gerichtheid op verdiepen dat deelnemers zowel halen als brengen. Het is voor LOL duidelijk en gebruikelijk dat een gevarieerd aantal mensen uit het netwerk participeert in opdrachten die tijdelijk van aard zijn. Bij Groen en Bloem zijn het meestal dezelfde mensen, een vaste kerngroep die op externe vragen reageert. De rest wil er graag over geïnformeerd worden.

5. Reflectie en Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk kijken we terug naar de gevonden resultaten en belichten we die vanuit de besproken theorie en de gestelde vragen. We doen aanbevelingen m.b.t. de mogelijkheden van het leren van de CoPs aan de hand van de stand van de schuifjes, de waarde die ze hebben aangegeven, en de randvoorwaarden.

De hoofdconclusie is dat de CoPs wel degelijk toegevoegde waarde hebben gehad, zeker voor de betrokken deelnemers. In algemene termen gaat het om het hebben van waardevolle contacten, ontwikkelen en uitwisselen van lesmaterialen, toegang tot ervaringen van collega's en het op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen. Het blijkt lastig om deze waarde herkenbaar te maken voor (relatieve) buitenstaanders. Het model van de waardecreatie laat bij elke groep zien, dat de deelnemers aangeven dat de waarde soms niet meetbaar of gekend is. Dit is niet verrassend. In de literatuur wordt dit informeel leren genoemd. Dat vindt spontaan plaats, lijkt ongeorganiseerd en de meerwaarde die het oplevert blijft over het algemeen impliciet en besloten in de communities waarin het ontstaat. Dit heeft tot gevolg dat in de formele organisatie de waarde van bijvoorbeeld netwerklernen buiten het gezichtsveld van het management blijft en weinig wordt beloond. In organisaties ligt als gevolg hiervan nog steeds veelal de nadruk op formeel opleiden en krijgen informele leeractiviteiten stelselmatig weinig erkenning. Onderzoek laat echter overtuigend zien dat informeel leren zeer waardevol is voor de professionele ontwikkeling (Doornbos, 2006; De Jong, 2010; Boud en Hager, 2012; Hargreaves en Fullan, 2012; Cross en Parker, 2004).

In feite hebben we hier te maken met een professionaliseringsparadox. Het zou wellicht helpen om te gaan denken aan een vorm van informeel-formeel leren waardoor er ruimte ontstaat voor de erkenning van de waarde van informeel leren. Belangrijke stappen die daarvoor nodig zijn, zijn het zichtbaar maken van de professionele ontwikkeling op individueel en collectief niveau waarin geleerd wordt en vervolgens de waarde die deze netwerken creëren benoemen en verbinden. Dit betekent overigens niet dat daarmee het informele proces formeel gemaakt moet worden, maar eerder dat het informele een formele plek in de organisatie krijgt.

Het model van de waardecreatie zoals in dit onderzoek gebruikt, kan een methode zijn die professionals helpt om de waarde (Wenger, Trayner & De Laat, 2011) die dit leren oplevert, ook daadwerkelijk aan te tonen. De mate waarin de CoPs erin slagen deze waarde expliciet te maken, helpt bij het legitimeren van hun rol in het innovatieproces van het groene onderwijs. Met name bij LOL zijn elementen hiervan zichtbaar d.m.v. het opleveren van gedeelde producten n.a.v. vraaggestuurd werken. Bij Bloem zie je dat in bepaalde mate terug in bijvoorbeeld de nieuwsbrief en het verspreiden van de opbrengsten onder de vakgenoten.

LOL heeft in vergelijking met de 2 andere CoPs meer collectieve waarde gecreëerd en meer externe partners die daadwerkelijk participeren in het proces. Voor degenen die samen participeren en dingen maken is het evident dat het meerwaarde heeft, maar als je er niet bij bent geweest is dat lastiger. Dit roept de suggestie op dat voor de doorontwikkeling van CoPs het essentieel is dat degenen voor wie je zichtbaar wilt zijn, ook daadwerkelijk participeren in de CoP en meedoen in dat wat ze de moeite waard vinden als uitkomst van een CoP. Voor de meeste CoPs geldt, dat ze willen blijven verdiepen in hun domein. Om dat

mogelijk te maken is het wenselijk de relaties met externe partners te versterken die ook belang hebben bij goed groen onderwijs en een zichtbaar netwerk van de docenten die daarin functioneren. Binnen dat proces wordt waarde expliciet. Om de verdieping verder te ondersteunen is het niet vreemd dat men binnen de CoP behoefte heeft aan scholing. Bij LOL hebben ze als onderdeel van hun jaarlijkse cyclus een tweedaagse scholing die het informele leren ondersteunt. Bloem en Groen zien in deze een mogelijke verbinding met STOAS.

Duidelijk is ook geworden dat de CoPs in diverse vormen voorkomen. Los van de organisatievorm heeft iedere CoP waarde gecreëerd. De in de toekomst gewenste organisatievorm geeft het beeld dat men vooral behoefte heeft aan een strakker georganiseerde structuur en een herkenbare dynamiek in het jaar, waarin bijeenkomsten worden georganiseerd met een duidelijk plan en doelstelling. Je ziet hierin een combinatie van een actief netwerk dat enkele malen per jaar bijeenkomt, maar waarbinnen tevens in teams bestaande vragen, of verzoeken van buiten worden uitgewerkt. 'Buiten' moet dan wel weten wat 'binnen' aan innovatiekracht leeft. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de moderatoren en het netwerkbestuur zoals we dat bijvoorbeeld zien bij Groen. Zij kunnen helpen bij het zichtbaar ontwikkelen van de communities en duidelijke verbindingen leggen met de betrokken partners die hun een positie kunnen verwerven en behartigen. Vanuit de 3 vormen van sociaal leren zou je aspecten van de sociale structuur waarin de groepen opereren, kunnen versterken. Volgens ons zijn verschillende rollen herkenbaar in het netwerk die samen de groei van de groep en tevens de inhoudelijke kwaliteit of waarde borgen.

1. de moderator - Netwerk bijhouden sociale structuur op landelijk niveau
2. thematrekker- CoP uitwerken inhoudelijk domein(en) en versterken onderlinge identiteit
3. projectleider - Gecoördineerd oppakken van teamgerichte opdrachten van buiten van kortere duur.

Zodra een CoP op deze manier een stevige plek in het veld heeft gekregen zal het ook makkelijker worden om op de een of andere manier gesponsord te worden om zo de benodigde modererende en administratieve taken, die het voortbestaan van het collectief ondersteunen, uit te voeren.

6. Scenariovoorstel doorstart CoP's

Uit dit onderzoeksrapport, blijkt duidelijk de meerwaarde van groepen docenten die elkaar treffen om zich te ontwikkelen in hun vak. Echter het CoPmodel laat ook enkele problemen zien waardoor men bepaalde verwachtingen niet goed realiseert. De CoP's geven aan een sterke voorkeur te hebben voor een landelijke dekking, waarin veel deelnemers participeren. De resultaten laten zien dat de meerwaarde vooral individueel wordt beleefd, gericht is op verspreiden van kennis en minder gericht is op het collectief, het verdiepen en co-creatie. Deze laatste drie wensen kun je prima met een CoP bereiken, maar daarvoor is langdurig en actieve betrokkenheid nodig. Dat kun je het beste bereiken in een kleiner sociaal verband. Door de nadruk op een CoP als ideaal te blijven leggen loop je het gevaar om het kind met het badwater weg te gooien, terwijl je naast de communityaspecten ook veel profijt hebt van een goed landelijk netwerk en teamactiviteiten. Om de vele en goedbedoelde initiatieven beter op elkaar af te stemmen, stellen we voor om de verschillende aspecten van sociaal leren (en daarmee de sociale structuur) in zijn kracht te zetten.

Vanuit de 'schuifjes' aanpak kunnen we gebaseerd op de beschreven resultaten proberen om een scenario uit te werken van een sociale structuur waarbinnen de netwerk-, community- en teamaspecten nader worden uitgewerkt en met elkaar in balans worden gebracht. Uitgaande van een diversiteit aan behoeftes en intenties waarmee men met elkaar optrekt, zien wij een sociale structuur ontstaan, die wordt gekenmerkt door een groot en open toegankelijk netwerk waarbinnen van tijd tot tijd 'geneste' clusters kunnen ontstaan die bepaalde thema's of acties in kleiner maar gericht verband oppakken. Dus zodra er binnen het netwerk bij een aantal deelnemers de behoefte ontstaat om samen op te trekken rondom een gedeeld thema kan er een community ontstaan waarbinnen men voor langere periode gericht samenwerkt. De bevindingen van deze community kunnen dan actief binnen het netwerk, bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst, worden gedeeld. Aan de andere kant kan het ook zo zijn dat het netwerk, vanwege de bundeling van expertise en ervaring, benaderd wordt door een organisatie met een bepaalde ontwikkelvraag waaruit een opdracht ontstaat die door een speciaal in te richten team opgepakt kan worden.

Hieronder werken we de drie aspecten van de sociale structuur verder uit (zie ook hoofdstuk 2 Theoretisch Kader).

Netwerkaspect

Dit is de meest losse vorm van sociale organisatie, gericht op het verbinden en herkennen van elkaars interesses en uitdagingen m.b.t. het onderwijs. Zoals we dat bijvoorbeeld bij de casussen Groen, Bloem en LOL hebben gezien, moet het netwerk vooral van binnenuit worden opgezet en georganiseerd. De structuur en inhoud van het netwerk wordt gedragen door de deelnemers. Met elkaar bepalen zij de hoeveelheid energie en leven dat er in het netwerk zit. Het doel van het netwerk is om vakgenoten en geïnteresseerden toegang te geven tot elkaar en elkaars kennis en kennis. Het netwerk is daarmee van en door de leden, waarin wisselende participatie naar gelang interesse en thema's door iedere deelnemer zelf wordt afgewogen. Het netwerk is meer een uitnodiging en een mogelijkheid om mensen bij elkaar te brengen en biedt een springplank naar andere activiteiten. Zo zou je

je kunnen voorstellen dat je met een afvaardiging naar Den Haag trekt om iets op de politieke agenda te krijgen.

De AOC draad is een voorbeeld van een dergelijk netwerk (zie ook casusbeschrijving Groen in hoofdstuk 4). Van tijd tot tijd organiseert men een landelijke bijeenkomst open voor de leden om bij aanwezig te zijn. Tijdens deze bijeenkomsten staat vaak een thema centraal maar er is ook veel ruimte om te netwerken. Hieronder staat in figuur 8 ter illustratie een uitnodiging voor een bijeenkomst uit 2011.

Netwerkbijeenkomst de AOC Draad 7 april 2011

4-4-2011

AOC Draad organiseert een netwerkbijeenkomst op donderdag 7 april 2011 17.45 - 21.00 uur.



Op deze bijeenkomst aandacht voor een bedrijfsvergelijkend onderzoek door de VHG, EVC-traject bij AOC Friesland en nieuws uit de COP Surprising Nature.

Programma

17.45 uur	Inloop en ontvangst
18.00 uur	Warme maaltijd (incl. bijpraten en netwerken)
19.00 uur	Opening, mededelingen en goedkeuren notulen
19.15 uur	Bedrijfsvergelijkend Onderzoek VHG door Linda van Vliet
20.00 uur	Pauze (koffie halen en weer verder...)
20.10 uur	EVC-traject bij AOC Friesland door Saskia Hein en Gonny Hendriks
20.30 uur	Nieuws van de COP Surprising Nature en A-programma Natuur & landschap door Chantal ter Steege
20.50 uur	Rondvraag en agendavoorstellen volgende bijeenkomsten 31 oktober 2011 en .. april 2012
21.00 uur	Sluiting

Het programma vindt u ook in de te downloaden bijlage. Hopelijk kunnen we weer veel collega's begroeten.

De kosten voor het aperitief, de warme maaltijd en koffie bedragen € 12,- p.p.

Graag uiterlijk woensdag 6 april bij XX melden of je wel/niet aan de maaltijd deelneemt via x@x.nl

Figuur 8. Illustratie AOC draad netwerkbijeenkomst

Het belang van een netwerk is naast interne kennisdeling en het op de hoogte zijn, ook extern gericht. Deelname en kosten zijn in principe op eigen initiatief (zoals we dat bij de AOC draad zien) of vanuit de professionaliseringsgelden van de betreffende opleiding. Echter om het netwerk langdurig stabiliteit te geven kan men op zoek gaan naar instanties die het bestaan van een dergelijk netwerk een warm hart toedragen (zoals beschreven in de casus LOL). Een netwerk kan stakeholders en organisaties namelijk toegang verschaffen tot een 'cloud' van expertise. Naar gelang het belang dat men ziet in een dergelijk netwerk zou men dit initiatief kunnen sponsoren, zonder direct eisen te stellen aan de inhoud en richting van het netwerk. Simpelweg het bestaan hiervan en het potentieel dat het biedt, is reeds

voldoende. Hier denken we bijvoorbeeld aan de AOC's, het OntwikkelCentrum en Aequor. Zo maakt Aequor gebruik van expertise van de netwerken bij de ontwikkeling van kwalificatiedossiers. De groene standaard wil graag gebruik van de netwerken als resonansgroepen voor beoordeling van de toetsen (pvt's). Hetzelfde geldt voor de AOC Raad.

Qua organisatie denken we aan een 'light' model waarbij je een actieve moderator hebt die wordt gesteund door een netwerkbestuur (zie bijvoorbeeld in de casus van Groen). Vanuit deze kern worden landelijke netwerkactiviteiten aan het netwerk voorgelegd, geïnitieerd en gecoördineerd. Het helpt om dan een herkenbare dynamiek door het schooljaar heen te volgen, waarbij netwerkbijeenkomsten op logische momenten in het jaar worden georganiseerd en gecombineerd met (bij)scholing. Deze formele scholing kan door het netwerk zelf georganiseerd worden of in samenwerking met andere partijen zoals Stoas. Zij kunnen helpen om de opbrengsten van het netwerk onder de aandacht te brengen waardoor ook de waarde die binnen het netwerk wordt ontwikkeld zichtbaar wordt. Dat kan zich bijvoorbeeld uiten in een mogelijkheid voor het presenteren van resultaten van CoPs en teams binnen het netwerk (zie verderop) of het regelmatig evalueren van de opbrengsten op individueel niveau in de eigen professionele praktijk of collectief niveau. Daarnaast kunnen zij ook lobbyen om zo toegang voor leraren tot het netwerk mogelijk te maken.

Dit betekent concreet voor individuele netwerkleden dat ze;

- verantwoordelijkheid nemen om op de geplande netwerkbijeenkomsten te komen.
- andere vakgenoten actief uitnodigen om ook deel te nemen aan het netwerk.
- zelf actief netwerken om zo betekenisvolle contacten binnen het netwerk te onderhouden (het netwerk komt niet zo maar naar je toe...).
- actief participeert in kansen en uitnodigingen die het netwerk biedt (halen en brengen).

Dit betekent concreet voor het netwerkbestuur dat ze;

- de duurzaamheid van het netwerk bewaken door bijvoorbeeld sponsorship te organiseren en door faciliteiten in de vorm van een forum, mailinglijst en een nieuwsbrief te bieden waardoor men blijft communiceren.
- bemiddelen in participatiemogelijkheden voor individuele netwerkleden als ze in voorkomende situaties last ervaren.
- bewaken van de koppeling tussen wat binnen en buiten het netwerk leeft (gastsprekers, contacten met sponsors).
- meerwaarde van het netwerk bewaken en zichtbaar maken (zowel binnen als buiten het netwerk), bijvoorbeeld via het stimuleren van waardecreatieverhalen en 'show and tell' bijeenkomsten tijdens landelijke netwerkdagen.
- zelf actief in het netwerk zijn en netwerkverwachtingen expliciet maken en wederzijds peilen
- de focus en richting van het netwerk bewaken.

Dit betekent concreet voor de moderatoren dat ze;

- het 'gezicht' van het netwerk zijn door te functioneren als eerste aanspreekpunt.
- faciliteren van de groepsinteractie om zo bijvoorbeeld tot afgebakende doelen te komen en collectieve waarde te creëren.

- netwerkactiviteiten in gang zetten en commitment organiseren in lijn met de focus en richting van het netwerk.
- de dagelijkse gang van zaken coördineren, zoals het onderhouden van contact met de projectleiders (teams) en thematrekkers (communities) binnen het netwerk.
- mensen inspireren en uitdagen een zichtbare positie in te nemen vanuit het begrip/overzicht van de inhoud van het netwerk.
- mensen binden aan gezamenlijke projecten en ze actief mee laten participeren door aan te sluiten bij hun eigen leerbehoeften.
- als een makelaar functioneren. Vanuit een helicopterview mensen bijeen brengen met een gedeelde intentie.

De eigenschappen van een moderator worden ook wel omschreven als een 'social artist' (Wenger, White & Smith, 2009). Mackness (2011) heeft dit begrip krachtig op haar blog samengevat als:

“ A social artist is a person who creates a social space for learning. A social artist invites you to engage – listens, empathises, values, validates, amplifies and most of all asks the questions that will create the social space needed for learning. A social artist connects people and encourages participation, which in turn leads to reciprocity, reification of ideas and a developing shared history.

Communityaspect

Hierin staat gerichte ontwikkeling van interessegebieden centraal. De nadruk ligt hierbij op een bottom-up gestuurde aanpak over langere tijd, gericht op een duurzame innovatie van het bewuste thema of onderwerp. Dus vanuit het netwerk kunnen deelgroepjes ontstaan die vrijwillig en spontaan met elkaar optrekken rondom een specifiek onderwerp. Men zoekt elkaar op vanuit een sterkere gedeelde identiteit of ontwikkelt die verder. Voorbeelden die we in de casus Bloem hebben gezien, betreffen de specialistische opleidingen binnen het domein en expertgroepjes. Een ander voorbeeld is de werkwijze van het Ontwikkelcentrum. Zij werken bij voorkeur met CoPs voor de vraagarticulatie voor nieuw lesmateriaal. Daarnaast kennen we ook de arrangeursgroep die reeds sinds 2010 als collectief actief is binnen het groene onderwijs¹. Hun drijfveer is het gebruik van leerarrangementen te bevorderen. Het arrangeursnetwerk bestaat uit de 18 leden en 4 adviseurs. Tevens bestaan er op LinkedIn discussiegroepen, zoals ICT in het Groen.

De CoPs zijn vooral van binnenuit georganiseerd en reageren op wat men zelf als belangrijk ervaart. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de teams. Bij de teams zien we een meer 'zakelijk' karakter, waarbij de resultaatgerichtheid bepaalt wat en hoe men werkt. Het zelforganiserend karakter van de CoP zorgt er ook voor dat ze niet per se financieel afhankelijk zijn. De nadruk ligt op eigen passie en mogelijke ondersteuning vanuit het schoolbestuur. Wel is het mogelijk dat een externe instantie, zoals de GKC, de ontwikkeling en innovatie van een domein wil stimuleren, verbonden aan een van de innovatieprogramma's.

Deze groep, van ongeveer 8 tot 20 mensen, binnen het netwerk is gecoördineerd actief en kent elkaar goed. Er is een thematrekker die het wel en wee van de community coördineert en afstemt met de netwerkmoderator.

¹ Zie <http://edepot.wur.nl/209940> voor een mooie omschrijving van deze CoP.

Dit betekent concreet voor het individuele CoPlid;

- actieve betrokkenheid en zichtbare participatie.
- actieve cocreatie.
- collectieve waardeontwikkeling verbinden binnen en buiten het netwerk.

Dit betekent concreet voor de thematrekker;

- aanspreekpunt CoP en afstemmen (potentiële) deelname.
- coördineren van CoPactiviteiten (bijeenkomsten organiseren).
- 'leeragenda' en voortgang bewaken.
- afstemmen met netwerkmoderator en informeren netwerk over 'voortgang en waardeontwikkeling'.

Teamaspect

Om adequaat en snel op vragen die van buiten komen te kunnen reageren, is het wenselijk om vanuit het netwerk ad hoc multidisciplinaire groepjes samen te stellen die voor een overzichtelijke periode aan een opdracht kunnen werken. Deze teams ontstaan opdrachtgestuurd waarbij de moderator binnen het netwerk de vraag uitzet wie er wil deelnemen in het team. Deelname is expliciet en 'bindend', met resultaatverplichting. Per team wordt er een projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de voortgang en stemt af met de opdrachtgever. De verbinding met het netwerk is vooral om per opdracht een goede groep enthousiaste medewerkers te formeren en terugkoppeling over de uitkomsten. Het netwerk kan daarmee een legitieme rol spelen als aantrekkelijke innovatiepartner bij de ontwikkeling van het groene onderwijs. Het netwerk is de pool waarin een variatie aan up to date expertise beschikbaar is waardoor er voor iedere opdracht een passend team ontstaat dat maatwerk levert. De projectleider handelt de zakelijke kant verder af in overleg met opdrachtgever, in afstemming met moderator en netwerkbestuur. Via deze opdrachten kan het netwerk ook inkomsten genereren (en bijvoorbeeld een percentage overhead afdragen aan het netwerk) waardoor het netwerk kan voortbestaan (betalen van de moderator) en minder afhankelijk is van sponsorschap of individuele inbreng.

Dat betekent concreet voor het individuele teamlid;

- afspraak is afspraak.
- reële inschatting van eigen kwaliteiten en inbreng.
- teamplayer zijn.

Dit betekent concreet voor de projectleider;

- ondernemend managen naar verschillende partijen toe.
- afstemmen met de netwerkmoderator en het netwerkbestuur.
- resultaatgericht werken en leveren.

7. Referenties

- Boud, D., & Hager, P. (2012): Re-thinking continuing professional development through changing metaphors and location in professional practices. *Studies in Continuing Education*, 34(1), 17-30.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Dekker, J. M., & Kingma, J. (1999). 'Managen' van leernetwerken. In J. M. Dekker (Ed.), *Netwerkend Leren* (Opleiders in Organisaties: Capita Selecta vol 38). Deventer: Kluwer.
- Doornbos, A.J. (2006). *Work-related learning at the Dutch Police Force*. Doctoral dissertation. Nijmegen: University of Nijmegen.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). I. New York, New York: Teachers College Press.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour: An introductory text*. London: Pearson education.
- Jong, T. de (2010). *Linking Social Capital to Knowledge Productivity. An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge-productive networks*. Doctoral dissertation. Enschede: Universiteit Twente.
- Knapp, R. (2010). Collective (team) learning process models: A conceptual review. *Human Resource Development Review*, 9, 285-299.
- Kayes, C., Burnett, G. (2006) Team learning in organizations; a review and integration. In: OLKC 2006 Conference.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of *philos* in organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* (pp. 216-239). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Levin, D.Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Martens, R.L. (2010). *Zin in onderzoek. Docentprofessionalisering*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- McDermott, R. (1999). *Building communities of practice*. Cambridge: Social Capital Group.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London: Prentice Hall.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1999) Communities of practice: learning as a social system. *The Systems Thinker*, Vol. 9, No. 5.
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M.F. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum, OU.

Bijlage 1 VRAGENLIJST VOOR DEELNEMERS COPS Opbrengsten en doorstart CoPs HGL

Je krijgt deze uitnodiging omdat je volgens onze gegevens lid bent (geweest) van een van de HGL communities. Deze communities worden sinds vorig jaar niet meer ondersteund. Veel mensen hebben aangegeven dit jammer te vinden en daarom onderzoeken we momenteel de mogelijkheden om een slimme doorstart te initiëren die gedragen wordt door deelnemers en belanghebbenden. Daartoe voeren we onder andere landelijk gesprekken met potentiële ambassadeurs die de CoPs een warm hart toedragen. En wat daarbij ook gaat helpen is om van jou te horen wat deelname aan jouw CoP je heeft opgeleverd, hoe je een nieuwe CoP het liefst georganiseerd zou zien en welke voorwaarden daarvoor nodig zijn. Zou je daarom de volgende vragen willen beantwoorden? Deze vragenlijst is volledig anoniem. Het kan best zijn dat je enkele vragen niet kunt beantwoorden. Sla deze dan gewoon over, maar druk a.u.b. wel op 'Insturen' onder aan de pagina om je antwoorden te verzenden. Bedankt voor je medewerking en hartelijke groeten, Maarten de Laat en Anja Doornbos
Onderzoekers in opdracht van GKC

*Vereist

1 Van welke CoP was je lid? *

Kies je community uit onderstaande lijst

2 Kun je eens een inspirerend gesprek/bijeenkomst/ervaring beschrijven die je bij deze CoP hebt gehad? Denk aan een idee, een contact of document en vertel hoe je dat moment hebt ervaren.

3 Kun je aankruisen wat je tijdens een bezoek aan een CoP bijeenkomst hebt meegenomen wat je goed hebt kunnen gebruiken? Meerdere antwoorden zijn mogelijk:

- Contact met collega
- Uitwisseling leerstof/ idee
- Tip voor BPV
- Samen werken aan onderwijsinnovatie
- Impact op het groene onderwijs
- Toetsing
- Niets
- Anders:

4a Op welke manier ben je door je deelname aan een CoP dingen anders gaan doen in de praktijk? Heb je bijvoorbeeld tips, die je hebt ontvangen via de CoP, ingezet in het onderwijs dat je hebt aangeboden?

4b Hoe heeft dat de prestaties van jou, je leerlingen of de school beïnvloed?

5a Verspreid je binnen jouw organisatie wat de CoP jou heeft opgeleverd?

- ja
- nee

5b In ja, hoe en aan wie?

6 In welke mate heeft deelname aan de CoP ertoe geleid dat je anders tegen dingen aan bent gaan kijken?

- 1-weinig
- 2
- 3-veel

7a De CoP heeft bijgedragen aan innovaties in de school?

- 1-weinig
- 2
- 3-veel

7b De CoP heeft bijgedragen aan innovaties in het groene onderwijs?

- 1-weinig
- 2
- 3-veel

8a Is na het stopzetten de CoP op een of andere manier doorgegaan of is er een intentie daartoe?

- ja
- nee

8b Indien ja, wat gebeurt er nu?

8c Indien nee, op welke manier leeft de CoP voor jou nog voort? Heb je er contacten aan over gehouden, maak je gebruik van de opbrengsten die uit de CoP zijn voortgekomen, enzovoort?

Stel je voor. Er komen nieuwe CoPs. Vakdocenten uit het hele land ontmoeten elkaar daar om de ontwikkelingen in hun vak mee vorm te geven en met en van elkaar te leren.

9a Hoe zou zo'n CoP voor jou, je leerlingen, je school en/of het groene onderwijs iets kunnen betekenen?

9b Wat is er nodig om deze CoP mogelijk te maken?

9c Hoe zou je die CoP het liefst georganiseerd willen zien?

9d Welke (rand)voorwaarden zijn noodzakelijk om de CoP succesvol te laten worden?

10 Ruimte voor aanvullende opmerkingen Wil je nog iets kwijt over de waarde van de CoP wat we niet gevraagd hebben...

Hartelijk dank voor je deelname.

Anja Doornbos & Maarten de Laat

Wil je op de hoogte worden gehouden van uitkomsten van dit onderzoek, vul dan hier je email adres in. De verzamelde email adressen worden net als de vragen alleen door de onderzoekers ingezien.

Bijlage 2: OPBOUW GESTRUCTUREERD INTERVIEW MET DE MODERATOREN

Opening

- Ontstaansgeschiedenis van de CoP?
- Hoe lang actief?
- Wie is lid en hoeveel leden zijn er?
- Waar is de CoP op gericht en hoe wordt dat bepaald?
- Hoe is de CoP georganiseerd?
- Welke rollen zijn er?
- Hoe vaak is er overleg? Wat is het karakter van die overleggen?
- Wat is jouw rol
- Wat is de financiële onderbouwing van de CoP

Schuifjes

- **Praktijk:**
 - Is er sprake van een gedeelde praktijk of vult men elkaar aan?
 - In welke mate is de groep gericht op speciale gebeurtenissen of zijn de activiteiten geïntegreerd in het werk?
- **Verbondenheid:**
 - Is er sprake van een gedeelde identiteit of ziet men elkaar als kennissen?
 - Is er binnen de groep sprake van sterke of zwakke verbindingen?
- **Domein en waardecreatie:**
 - Is de groep gericht op het verdiepen of verspreiden van kennis?
 - In welke mate wordt kenniscreatie en waardeontwikkeling individueel of collectief beleefd?
- **Organisatie:**
 - In welke mate is de groep zelf organiserend of extern aangestuurd?
 - In welke mate opereert de groep 'lokaal' of globaal'?

Toekomst

- Wat zijn de toekomstplannen van de CoP?
- De kracht van Bloem?
- Wat is lastig in de CoP?
- Wat vind jij de ideale bloem community?



- Hoe kan die het beste georganiseerd worden?
- Hoe kan deze het beste geleid worden/leiderschap?
- Hoe kan deze het best gefinancierd worden?

