

# Samen Leren voor Duurzame Ontwikkeling

Communities of Practice in actie!



leren  
voor  
morgen

# Inhoud

2	Aanleiding
2	Colofon
3	Gezamenlijkheid centraal bij Communities of Practice
3	Kader 1: Veel variatie binnen Communities of Practice
4	Drie Communities of Practice voor Leren voor Duurzame Ontwikkeling
5	Resultaten: inspirerende kruisbestuiving
5	Verbeterpunten: de geleerde lessen
5	Wees er snel bij
6	Concreter is beter
6	Gelijkgestemde zielen
7	Landelijk versus regionaal
7	Verwachtingen en werkelijkheid
8	Een lange adem
9	Online versus fysiek
10	Conclusies
10	Voorwaarden voor succesvolle Communities of Practice
11	Geraadpleegde literatuur

# Aanleiding

De rijksoverheid wil toe naar een circulaire economie. In het Grondstoffenakkoord is afgesproken hoe we bereiken dat de Nederlandse economie in 2050 volledig circulair is. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor het onderwijs, waar jongeren de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn voor een circulaire economie. De Coöperatie Leren voor Morgen kreeg van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de opdracht een impuls te geven aan het ontwikkelen van circulaire vaardigheden binnen het onderwijs. Zo ontstond het Sustainability Skills programma.

In het Sustainability Skills programma hebben de leden van de Coöperatie Leren voor Morgen onderzocht hoe het beroepsonderwijs jongeren kan opleiden voor de circulaire transitie. In verschillende regio's experimenteerden docenten, lectoren en schoolleiders in het vmbo, mbo en hbo met manieren om vraagstukken rondom duurzame ontwikkeling in hun omgeving te betrekken bij het onderwijs dat ze geven. Om bovenregionale kennisontwikkeling op dit thema te stimuleren, organiseerden vier leden van Leren voor Morgen een aantal Communities of Practices (CoPs).

In dit whitepaper beschrijven we de meerwaarde van deze Communities of Practice binnen het Sustainability Skills programma. We geven concrete tips voor het opzetten en uitvoeren van Communities of Practice. Deze tips zijn bruikbaar en toepasbaar voor (toekomstige) facilitators van nieuw op te zetten Communities of Practice, gericht op Leren voor Duurzame Ontwikkeling.

# Colofon

Auteurs: Sven Derksen (CINOP), Johan Coenen (CINOP) & Anita Hagen (CINOP)

Facilitators: Ruth Pasternak (SME), Guido Bastiaans (O3-Effect), Dianne de Fijter (Het Groene Brein) & Marjolijn de Boer (Het Groene Brein)

Dit document is geschreven in opdracht van Coöperatie Leren voor Morgen.

Contact: Daan de Kruijf (Coöperatie Leren voor Morgen)

Copyright © 2023 Coöperatie Leren voor Morgen

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.*

# Gezamenlijkheid centraal bij Communities of Practice

Communities of Practice zijn gemeenschappen van mensen die een gezamenlijk doel nastreven, in een collectief leerproces en binnen een gedeeld domein. Bijvoorbeeld een groep kunstenaars die nieuwe expressievormen nastreven, een groep technici die aan vergelijkbare problemen werken of een netwerk van chirurgen die nieuwe operatietechnieken verkennen. Communities of Practice richten zich vaak op het gezamenlijk oplossen van problemen, het uitwisselen van kennis en ervaring, het identificeren en documenteren van valkuilen en oplossingen daarvoor of het delen van eerder ontwikkelde materialen (Wenger, 2011). Gezamenlijk leren hoeft niet per se het doel te zijn bij een Community of Practice. Dit kan ook de spontane uitkomst van de interacties van de community zijn (Wenger, 2011).

## Coöperatie Leren voor Morgen

De Coöperatie Leren voor Morgen bestaat uit een groep samenwerkende organisaties, zoals onderwijsinstellingen uit het po, vo, mbo en ho, trainers, adviseurs, onderzoekers en andere stakeholders op het gebied van kwaliteitsonderwijs voor de 21ste eeuw. Dit netwerk zet zich in voor leren voor duurzame ontwikkeling: binnen én buiten het onderwijs en van peuter tot professional. Het doel is om duurzaamheid in het DNA van het onderwijs te verankeren.

Wenger (2011) beschrijft drie karakteristieken om een gemeenschap een Community of Practice te kunnen noemen:

1. Er is een gedeeld vakgebied of onderwerp;
2. De leden van de gemeenschap bouwen door gezamenlijke activiteiten relaties op die hen in staat stellen om van elkaar te leren;
3. Leden van een Community of Practice ontwikkelen een gezamenlijk repertoire van bronnen en opbrengsten: ervaringen, verhalen, tools en manieren om veelvoorkomende problemen te adresseren.

## Kader 1: Veel variatie binnen Communities of Practice

Communities of Practice kunnen in verschillende vormen voorkomen: klein, maar ook groot met een kerngroep en veel leden die meer op afstand staan. Ze kunnen lokaal zijn, maar ook wereldwijd en alles daartussen. Sommige CoP's komen vooral fysiek samen, anderen alleen online. Ze kunnen binnen één organisatie bestaan, of leden vanuit meerdere organisaties hebben. Soms zijn CoP's formeel erkend, en ondersteund met een budget, soms zijn ze volledig informeel.

# Gezamenlijkheid centraal bij Communities of Practice

De Coöperatie Leren voor Morgen richtte drie Communities of Practice in, met elk een ander aandachtsgebied en een andere doelgroep:

1. Associate) lectoren, practoren, docentonderzoekers en docenten (mbo en hbo) die samenwerking rondom transitievraagstukken met partijen in de praktijk vormgeven via hybride leeromgevingen, living labs of innovatiehubs.
2. Docenten in het vmbo, mbo en hbo die zich willen professionaliseren rondom pedagogiek en didactiek, om hun onderwijs te verbinden met duurzaamheidsvraagstukken die in hun omgeving spelen. Te denken valt aan het eigen maken van rollen als netwerker, coördinator, aanjager, innovator, coach, strateeg, of leervraagdeskundige.
3. Schoolleiders, onderwijsmanagers en programmamanagers in het vmbo en mbo rondom het thema visie en leiderschap, als ze in hun school of afdeling (willen) innoveren voor duurzame ontwikkeling.

De Coöperatie Leren voor Morgen wierf via haar warme netwerk, website en social media 26 deelnemers vanuit heel Nederland voor de Communities of Practice. We merkten dat zowel voorlopers op het gebied van duurzaamheid als mensen met beperkte ervaring zich aanmeldden voor de Communities of Practice. We merkten dat veel deelnemers een visie hadden op hoe ze met hun onderwijs wilden bijdragen aan duurzaamheidsvraagstukken in hun omgeving. Zij waren op zoek naar kennis en ondersteuning om die visie in de praktijk te brengen.

Het uitgangspunt van de Communities of Practice was dat de deelnemers tegelijkertijd gingen leren en ontwikkelen: in de Communities of Practice vonden ze inspiratie, praktische kennis en ruggensteun om hun praktijkvraagstuk verder te brengen. Vervolgens pasten ze dit in de praktijk toe en brachten ze nieuwe inzichten mee terug naar de community. De Coöperatie Leren voor Morgen ontwikkelde voor elke doelgroep een eigen programma, met een gezamenlijke startsessie en vier vervolgsessies per groep. Deze sessies vonden plaats tussen mei en oktober 2022.

Facilitators vanuit de Coöperatie Leren voor Morgen ondersteunden de drie Communities of Practice met intakegesprekken, de begeleiding van de sessies, met creatieve werkvormen en het uitnodigen van experts op het gebied van onderwijsinnovatie, transitievraagstukken of (leren voor) duurzame ontwikkeling.

Na de laatste bijeenkomst evalueerden we met de facilitators en organisatoren vanuit de Coöperatie Leren voor Morgen de lessons learned en succesfactoren van de drie Communities of Practice over leren voor duurzame ontwikkeling.

## Resultaten: inspirerende kruisbestuiving

Uit de ontvangen feedback bleek dat de deelnemers van de verschillende Communities of Practice de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring enorm waardeerden. De deelnemers gaven aan het erg te waarderen gelijkgestemden te vinden in de Communities of Practice, die met dezelfde dingen bezig waren. Bijvoorbeeld de aanpak van een vraagstuk, of de geleerde lessen van anderen die daar al ervaring mee hadden. De facilitator in de Community of Practice rondom Pedagogiek en Didactiek gaf elke sessie een docent de gelegenheid om te vertellen waarover hij/zij tevreden was.

*Je geeft iemand een podium, onder gelijkgestemden, door ze te laten vertellen over één ding waar ze trots op zijn. Vervolgens werden andere docenten daar dan heel enthousiast over: ze vroegen meteen of er materiaal met hen gedeeld kon worden en wilden meer informatie over de gebruikte werkvormen*  
- Ruth Pasternak (SME), facilitator

Zij vonden het ook waardevol dat andere docenten de worsteling die ze zelf soms meemaken herkenden. Vooral de regio-overstijgende kennisuitwisseling met deelnemers uit andere regio's werd door docenten in de Community of Practice rondom pedagogiek en didactiek als bijzonder positief ervaren.

Bij de Community of Practice rondom Hybride Leeromgevingen vonden de deelnemers het erg inspirerend om elkaars voorbeelden te horen. Dit leidde zelfs tot een nieuwe contacten en uitwisseling op verschillende thema's. De deelnemers waardeerden de nieuwe perspectieven en elkaars expertise. De uitwisseling binnen deze Community of Practice bracht dus ook een overstijgende samenwerking op gang.

## Verbeterpunten: de geleerde lessen

### Wees er snel bij

Voor de drie Communities of Practice ontvingen we 26 aanmeldingen. Uit de evaluatie van de facilitators bleek dat de communicatie en werving van deelnemers verbeterpunten waren. Achteraf gezien bleek dat de werving te laat is gestart en te weinig bereik heeft gehad. De werving van deelnemers moet tijdig starten, met een gerichte boodschap voor de doelgroep(en) die je wil bereiken. Mogelijk werkt een centrale werving zoals nu heeft plaatsgevonden, minder goed dan werving door de facilitators zelf, die veel dichterbij hun beoogde doelgroep zitten. Een van de facilitators onderzoekt momenteel samen met de Coöperatie Leren voor Morgen of het mogelijk is om vraaggestuurd mensen aan elkaar te koppelen bij toekomstige Communities of Practice.

## Concreter is beter

Uit onderzoek (Andringa & Reyn, 2014) blijkt dat een duidelijke en concrete afbakening van een thema één van de succesfactoren is voor een Community of Practice. Dit zagen we ook terug in de drie Communities of Practice over Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Het thema Hybride Leeromgevingen is een veel concreter en meer afgebakend onderwerp dan de veel bredere onderwerpen Pedagogiek en Didactiek, en Visie en Leiderschap. De Community of Practice die zich op Hybride Leeromgevingen richtte, was actiever dan de andere twee. De deelnemers waren al bezig met kennis verspreiden via hybride leeromgevingen en wilden hun kennis en ervaring samen verder ontwikkelen. In de sessies was er tijd voor zowel inspirerende inhoud als intervisie. Hierdoor was de meerwaarde van de Community of Practice voor hen groot. Bij de Community of Practice Visie en Leiderschap was de doelgroep gemêleerd, waardoor ook de gezamenlijke kennisbasis over dit thema ontbrak.

## Gelijkgestemde zielen

Naast een duidelijke afbakening op thema is ook een afgebakende, homogene doelgroep belangrijk voor een succesvolle Community of Practice. De beoogde doelgroep van elke Community of Practice was weliswaar afgebakend, maar in de praktijk bleek bij met name de Community of Practice Visie en Leiderschap dat de deelnemers verschillende achtergronden hadden. De deelnemers vervulden functies zoals schoolleider, projectleider of docent in het vo of mbo. In de praktijk bleek de samenstelling van deze deelnemersgroep te divers. Bepaalde vraagstukken en discussies waren daardoor slechts voor deelnemers uit één van beide onderwijssectoren relevant. Deelnemers uit de andere sector haakten daardoor helaas af, vanwege een andere organisatiestructuur en een andere manier van werken dan in de andere sector.

Vanwege de verschillende functies van de deelnemers aan deze Community of Practice waren er grote verschillen in ervaring en beleving van het thema visie en leiderschap. Een gezamenlijk startpunt en een gezamenlijk doel ontbraken hierdoor. Wat de deelnemers wilden komen halen en brengen liep daardoor ook te veel uit elkaar. Deelnemers waren dan ook aanvankelijk wel enthousiast, maar de motivatie voor deelname daalde relatief snel. De Community of Practice Visie en Leiderschap is daardoor onvoldoende van de grond gekomen.

Overigens is op dagelijkse basis met elkaar samenwerken geen voorwaarde voor een goedlopende Community of Practice. De deelnemers aan een Community of Practice hoeven elkaar nog niet goed te kennen vooraf:

*Als je een Community of Practice goed begeleidt is het geen probleem dat mensen elkaar nog niet goed kennen. Intervisie en veiligheid ontstaat namelijk vrij snel*

*- Ruth Pasternak (SME), facilitator*

## Landelijk versus regionaal

Om deelnemers aan de Communities of Practice de kans te geven om hun kennis en ideeën uit te wisselen met de echte voorlopers op het gebied van duurzaamheid, hebben we ervoor gekozen om deelnemers uit heel Nederland te werven. Op hun eigen school zijn ze vaak de enigen die zich bezig houden met vaardigheden die bijdragen aan een circulaire economie. Hierdoor hebben ze nauwelijks gelegenheid tot kennisuitwisseling met gelijkgestemden. In de praktijk bleek echter dat de vragen van de deelnemers van de Community of Practice sterk uiteenliepen.

Vanuit de Community of Practice over Visie en Leiderschap bleken schoolleiders en opleidingsmanagers juist de voorkeur te geven aan een regionale scope, zodat deelnemers elkaar beter leren kennen en de vraagstukken herkenbaarder zijn vanuit de regio. Zij stelden voor om de Community of Practice eerst naar regio in te richten, om na een aantal jaren te identificeren welke gemeenschappelijke vragen er nationaal leven. We concluderen daaruit dat de keuze voor een landelijke of regionale scope sterk afhankelijk is van de doelgroep en de doelstelling van de Community of Practice.

## Verwachtingen en werkelijkheid

De rol van de facilitator is belangrijk bij Communities of Practice. De facilitator houdt intakegesprekken om leerstijlen te inventariseren en verwachtingen te verhelderen, en begeleidt de sessies en het proces. Het is als facilitator belangrijk om open te staan voor de interesses van de groep, en daarop in te spelen.

Terugkijkend op deze Communities of Practice was er winst te behalen bij de inrichting. Uit de evaluatie met de facilitators komt naar voren dat de onderlinge afstemming en samenwerking tussen de verschillende facilitators belangrijk is. Een gezamenlijke taal, een gezamenlijke aanpak en werkwijze, rolverdeling en verwachtingen hierover zijn belangrijk om vroegtijdig af te spreken. In de praktijk bleek de opdracht voor de facilitators bij het vormen van de Communities of Practice nog niet helder gedefinieerd. Deze afstemming kostte veel tijd. Daarom adviseren wij bij de start een heldere aanpak, waarin de doelstelling, de rolverdeling, de verwachtingen en randvoorwaarden helder zijn beschreven en met alle stakeholders worden afgestemd.

Om het commitment, het samen leren en de output van Communities of Practice te verhogen is meer aandacht nodig voor de selectie en het leerproces van de deelnemers. Niet alleen wat ze willen leren, maar ook wat ze komen brengen en hoe ze dit met elkaar willen doen. Door te weten welke dominante leerstijlen de deelnemers hebben en hoe het leren leuk of interessant gemaakt kan worden, stijgt het leerplezier en daarbij ook de inhoudelijke opbrengst. Als facilitators zich voornamelijk richten op de inhoud van de sessies, bestaat het risico dat deelnemers commitment verliezen, omdat ze hun eigen onderwerp, belangen en leerstijlen niet zien terugkomen. Zonder commitment is er geen ruimte om collectief met elkaar te leren.



Inspirerende externe sprekers zijn een succesfactor bij Communities of Practice. Helaas bleek bij de Community of Practice Pedagogiek en Didactiek dat de deelnemende docenten de geselecteerde sprekers veelal al kenden, sommigen spraken ze zelfs dagelijks. Hierdoor waren ze kritisch over de geselecteerde externe sprekers. Een leerpunt voor de toekomst is de selectie van een inspirerende spreker die net buiten het vakgebied van de deelnemers komt. Hierbij moet natuurlijk wel voorkomen worden dat de overlap in interesses en werkgebied te gering wordt.

Voor elke Community of Practice waren vijf sessies ingepland. De eerste sessie bestond uit een gezamenlijk, centraal deel, waarna elke Community of Practice apart verder ging, zonder nog opnieuw samen te komen. Een van de genoemde verbeterpunten is om tijdens drie van de vijf sessies met alle Communities of Practice samen te komen om ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld aan het begin, in het midden en aan het eind van de looptijd. Op deze manier kunnen er voor iedereen herkenbare vraagstukken worden neergelegd. Een voorbeeld zou kunnen zijn om de vijf sessies als volgt in te richten:

1. Centrale spreker die voor verdieping zorgt
2. Per Community of Practice: de grote vraagstukken vertalen naar relevantie in de praktijk
3. Centraal advies vragen aan de andere Communities of Practice over de vertaling van vraagstukken voor de praktijkrelevantie
4. Per Community of Practice: uitwerken van de activiteiten
5. Centrale terugkoppeling van de praktijkuitwerkingen van elke Community of Practice.

## Een lange adem

Uit de literatuur (Roberts, 2006) blijkt dat het opbouwen van een community tijd kost. Tijd bleek echter in alle drie de Communities of Practice een belangrijk aandachtspunt.

De looptijd van de Communities of Practices was 6 maanden. Voor de vijf sessies wordt een flinke tijdsinvestering gevraagd. We merkten in de praktijk dat deze doorlooptijd en tijdsinvestering niet effectief waren voor de docenten van Community of Practice Pedagogiek en Didactiek en de schoolleiders en opleidingsmanagers in de Community of Practice Visie en Leiderschap. Docenten moeten deze tijd vragen bij hun school. Dit bleek in de praktijk een belangrijk struikelblok. Een deel van de deelnemers viel daarom vroegtijdig uit.

*Je krijgt het onder de huidige omstandigheden niet voor elkaar bij docenten dat ze meer dan twee keer komen. Dat ligt aan het feit dat ze echt moeizaam interne ruimte krijgen hiervoor als docent - Ruth Pasternak (SME), facilitator*

Bij alle Communities of Practice is de laatste sessie niet doorgedaan wegens te veel afmeldingen. Een belangrijk leerpunt was dat er geen beleid was rondom het minimaal vereiste aantal deelnemers om een sessie door te laten gaan. Veel deelnemers sloten maar enkele sessies aan, waardoor de samenstelling – en daarmee de dynamiek – van de groep telkens veranderde. Dit had een negatief effect op het gevoel van eigenaarschap binnen de groep. Opvallend was het ontbreken van eigenaarschap binnen de Community of Practice Visie en Leiderschap. De gebruikte werkvormen waren wellicht niet toereikend om de deelnemers tussen de sessies te activeren en de opgedane inzichten te implementeren binnen hun eigen school. Mede hierdoor kwamen de Community of Practice Pedagogiek en Didactiek en de Community of Practice Visie en Leiderschap onvoldoende van de grond.

In de Community of Practice Hybride leeromgevingen bleken practoren vaker deel te nemen aan de geplande sessies. Uit de evaluatie bleek dat de doorlooptijd en de frequentie van de sessies voor hen beter paste. Bij hen was de doorlooptijd desondanks te kort om tot concrete resultaten te komen.

We trekken hieruit de conclusie dat continuïteit in de deelname en daarmee in het commitment cruciaal zijn voor een succesvolle Community of Practice. De deelnemers van deze Community of Practice vonden de kennisuitwisseling en opbouwen van een netwerk erg waardevol, maar het aantal sessies bleek te weinig om samen tot concrete verandering te komen.

*Systeemverandering kost gewoon heel veel tijd, die we onszelf en onze collega's ook moeten gunnen, ondanks de urgentie van de vraagstukken*  
- Menno Wierdsma (Friesland College), practor

## Online versus fysiek

De sessies van de Communities of Practice Leren voor Duurzame Ontwikkeling vonden allemaal online plaats. Vanwege financiële overwegingen en reisbaarheid voor alle deelnemers in het land was elke keer een locatie afhuren geen optie. Voor docenten was het daardoor makkelijker om tussen de lessen door aan te sluiten bij de sessies. Keerzijde was dat het verbinden van mensen en vraagstukken online minder vanzelfsprekend ging dan tijdens fysieke bijeenkomsten. Dat merkten de deelnemers en facilitators ook. Zo gaf de facilitator van de Communities of Practice over visie en leiderschap, met schoolleiders en opleidingsmanagers aan:

*Als je fysiek bij elkaar bent dan is de interactie veel groter en kun je veel beter verbinden. Die verbinding is nodig maar ontbrak nu, waardoor discussies te veel aan de oppervlakte bleven - Guido Bastiaans (O3-Effect), facilitator*

## Conclusies

Op basis van de literatuur en onze ervaringen zien we dat een Community of Practice goed kan werken als instrument om samen te leren over onderwijsinnovatie voor duurzame ontwikkeling. We zagen in de praktijk dat er kennisuitwisseling tot stand kwam en deelnemers op basis daarvan reflecteerden op hun eigen praktijk en eigen rol daarin. Vanwege de beperkte doorlooptijd bleven de resultaten van de Communities of Practice beperkt tot de genoemde kennisuitwisseling. Incidenteel kwam er een concrete samenwerking tot stand tussen twee deelnemers.

Samen werken aan een opdracht en samen werken aan successen, en daarbij een concreet en tastbaar resultaat bereiken is echter onze ambitie bij het samen leren over duurzame ontwikkeling. Om dat doel te bereiken, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan.

## Voorwaarden voor succesvolle Communities of Practice

Op basis van de lessons learned uit de drie Communities of Practice over Leren voor Duurzame Ontwikkeling hebben we onderstaande voorwaarden voor Communities of Practice geformuleerd. Deze hebben we aangescherpt aan de hand van bestaande literatuur over succesvolle Communities of Practice (Roberts, 2006; Andringa & Reyn, 2014). De belangrijkste voorwaarden voor de inrichting van succesvolle Communities of Practice zijn:

1. Tijdige en gerichte werving van deelnemers
2. Een relatief homogene groep deelnemers door een goede selectie en intake
3. Een gemeenschappelijk (leer)doel of call to action, waaraan de geografische scope is gekoppeld
4. Focus op één concreet thema
5. Een goede voorbereiding van facilitators aan de voorkant, met inspirerende, uitdagende werkvormen die de deelnemers motiveren om tussen de sessies door acties uit te voeren
6. Eigenaarschap en commitment onder de deelnemers over de doorlooptijd, door verwachtingen en afspraken over proces en resultaten expliciet te maken, en door tussenproducten en eindproducten met elkaar te ontwikkelen
7. Kruisbestuiving tussen verschillende Communities of Practice door gezamenlijke sessies
8. Regie op het proces zodat er continuïteit kan worden gecreëerd en deelnemers het vertrouwen krijgen dat de Communities of Practice ergens toe leiden en een vervolg krijgen.

## Geraadpleegde literatuur

Andringa, J., & Reyn, L. (2014). Tien stappen voor een succesvolle community of practice. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 7-9.

Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of management studies*, 43(3), 623-639.

Wenger, E. (2011). *Communities of practice: A brief introduction*.