



Opgesteld door: Georgia Vasilaras
Vraagsteller: innovator mbo-instelling

31 oktober 2016

Vraag

Wat zijn succesvolle interventies bij het faciliteren van leergemeenschappen?

Kort antwoord

De ene leergemeenschap is de andere niet; er is dus geen universele checklist van succesvolle interventies op te stellen.

Binnen leergemeenschappen zijn vier elementen te onderscheiden: de personen die deel uitmaken van de gemeenschap, de organisatie waarbinnen zij werken en leren, de kennis die wordt gedeeld of gevormd, en de manier waarop de leergemeenschap vormgegeven en ondersteund wordt.

Voor ieder van deze elementen kunnen verschillende interventies gepleegd worden die het leren binnen de gemeenschap faciliteren, afhankelijk van het profiel van de leergemeenschap.

Toelichting antwoord

Wat zijn leergemeenschappen?

Een professionele leergemeenschap is een groep of team, bestaande uit verschillende belanghebbenden of stakeholders, die collectief leren over de eigen onderwijspraktijk met de uitdrukkelijke bedoeling die te verbeteren of verder te ontwikkelen.

Een gemeenschap is niet statisch, en het is ook niet per se zo dat ze bestaat uit deelnemers die een sterke persoonlijke band hebben. Leergemeenschappen kunnen bestaan uit mensen die elkaar ook persoonlijk kennen, maar dit hoeft niet. Een leergemeenschap kan bijvoorbeeld enkel bestaan uit mensen die binnen een organisatie (of een team daarbinnen) werkzaam zijn, maar er zijn ook leergemeenschappen die los van een organisatie opgezet zijn. Dit heeft invloed op de praktische inrichting en ondersteuning van zo'n gemeenschap. Er zijn groepen die ict hooguit als ondersteuning gebruiken, maar er bestaan ook leergemeenschappen die volledig online georganiseerd zijn.

Wanneer we kijken naar de doelstelling die leergemeenschappen zich stellen, kunnen er drie type gemeenschappen onderscheiden worden: task-based, practice-based, knowledge-based. Iedere soort heeft zijn eigen karakteristieken en stelt dus ook eigen eisen aan facilitering.

Task-based (soms ook product-based genoemde) gemeenschappen worden gevormd om in een afgebakende tijd een bepaald product op te leveren. De leden van dit soort gemeenschappen voelen zich over het algemeen sterk bij elkaar, bij de taak en bij de organisatie betrokken.

Practice-based gemeenschappen (ook wel communities of practice genoemd) bestaan uit grotere groepen mensen die kennis rondom een vakgebied met elkaar delen om een gedeeld doel te realiseren. Dit doel ligt meestal in het beter kunnen handelen in de praktijk. Groepsleden kennen elkaar niet altijd. Deelname is vaak op eigen initiatief, en is soms alleen mogelijk nadat men formeel lid is geworden.

Knowledge-based gemeenschappen zijn communities of practice die ook expliciet aan het produceren van kennis werken. Leden van een dergelijke gemeenschap hebben een sterke focus op leren.



Binnen leergemeenschappen wordt gezamenlijk geleerd. Dit gezamenlijk leren kan niet afgedwongen worden. Wel kan een organisatie een omgeving creëren die hiertoe maximaal uitnodigt. Het succes van een leergemeenschap kan vanuit vier dimensies beïnvloed worden: de deelnemers, de kennis waarop de leergemeenschap zich richt, de organisatie waarbinnen een leergemeenschap gesitueerd is, en het systeem dat de leergemeenschap ondersteunt. Voor ieder van deze dimensies zijn condities geïdentificeerd die bijdragen tot een succesvolle leergemeenschap.

Deelnemers aan de leergemeenschap

Hier gaat het om zaken die te maken hebben met het willen en kunnen deelnemen aan een leergemeenschap.

- De leergemeenschap sluit aan op de (intrinsieke) behoefte en op de al aanwezige kennis van de deelnemers.
 - De deelnemers hebben een gemeenschappelijk doel; er is sociale cohesie.
 - Er is daadwerkelijk een gevoel van gemeenschappelijkheid; er is een collectieve identiteit. Dit kan soms bevorderd worden door een leergemeenschap niet open te stellen voor iedereen, maar met een vorm van lidmaatschap te werken.
 - Vertrouwen is cruciaal. Het gaat daarbij zowel om het vertrouwen in de competentie van mededeelnemers, als om vertrouwen in hun eerlijkheid, betrouwbaarheid en openheid. Bij online leergemeenschappen, waar deelnemers geen non-verbale signalen kunnen gebruiken, kan dit vertrouwen langzamer tot stand komen.
 - Ook zelfvertrouwen is belangrijk. Actieve participatie in een leergemeenschap maakt zichtbaar wat een deelnemer wel en wat hij niet weet, en zou kunnen leiden tot kritiek. Self-efficacy (het vertrouwen in eigen kunnen) vergroot de kans dat iemand bereid is kennis te delen.
 - Tot slot is ook het kennis *willen* delen belangrijk. Soms zien mensen kennis als macht. Delen van kennis kan dan het gevoel geven dat men afstand doet van die macht.

Kennis

Nonaka heeft grote invloed gehad in het denken over kennis binnen organisaties. Hij onderscheidt twee soorten kennis: expliciete en impliciete ('tacit'). Expliciete kennis kan redelijk gemakkelijk verwoord, overgedragen en in documenten opgeslagen worden. Impliciete kennis is lastiger over te dragen, omdat deze persoonlijk is, context gebonden, en soms ook aanwezig zonder dat men zich ervan bewust is. Het grootste deel van de kennis binnen een beroepsgroep is impliciet. Door deze kennis expliciet te maken kan een leerproces gestart worden.

Bij het delen van bestaande en ontwikkelen van nieuwe kennis kunnen er vier processen optreden. *Socialiseren* vindt plaats wanneer kennis gedeeld wordt via ervaring of het bespreken van ervaringen. Impliciete kennis bij de een wordt omgezet naar impliciete kennis bij een ander. Het omzetten van impliciete naar expliciete kennis is *externaliseren*. Hierbij wordt kennis ontsloten en toegankelijk gemaakt voor anderen, zoals bv. bij actieonderzoek. Het resultaat is hier altijd tastbaar. Het proces van expliciete kennis naar expliciete kennis wordt *combinatie* genoemd. Hier wordt expliciete kennis uit verschillende bronnen samengevoegd, met opnieuw een tastbaar resultaat. Expliciete kennis omzetten in impliciete is *internaliseren*. Hiervan is bv. sprake wanneer iemand een training heeft gevolgd en het geleerde in het eigen werk toepast. Het resultaat van internaliseren is gegroeide persoonlijke bekwaamheid.

Bij het cyclisch doorlopen van deze processen spreekt Nonaka van een 'spiral of knowledge'. Alle processen worden op hun eigen manier gefaciliteerd.



Succesvolle interventies met betrekking tot kennis zijn:

- De expertises van deelnemers zijn transparant.
- Wanneer de leergemeenschap binnen één bedrijf werkt, zorg dan voor redundantie in de organisatie, oftewel voorkom het werk van medewerkers te sterk afgebakend is. Op deze manier faciliteer je dat mensen met elkaar in gesprek zijn, en zorg je voor een gemeenschappelijke basis waarbinnen impliciete kennis makkelijker overgedragen kan worden.
- Maak expliciet ruimte voor feedback en reflectie.
- Er worden *structured conversations* opgezet. Dit zijn activiteiten die via een vaste opzet verlopen, in een vastgestelde tijd, met een duidelijke focus en met een duidelijke opbrengst.
- Zorg voor een open dialoog met de buitenwereld, zodat zowel perspectieven van binnen als van buiten worden ingebracht.

Organisatie

Leergemeenschappen kunnen ontstaan buiten de kaders van een organisatie, maar worden vaak ook opgezet voor en door collega's. De organisatie kan de leergemeenschap faciliteren op de volgende manieren:

- Er wordt vooraf een strategie ontwikkeld.
- De doelstellingen van de leergemeenschap zijn gekoppeld aan organisatiedoelstellingen.
- Er is aandacht voor de samenstelling van de groep.
- Eén of meer leden van het management maken zich zichtbaar sterk voor de leergemeenschap. De organisatie zorgt voor ondersteunend beleid/ ondersteunende activiteiten. Kennisdelen kost tijd, die zeker in het begin expliciet vrijgemaakt moet worden.
- Eerder werd al aangehaald dat self efficacy een belangrijke voorwaarde is voor mensen om hun kennis te willen delen. Bij leergemeenschappen die aan een organisatie gebonden zijn, is de cultuur daarom cruciaal. Wanneer successen gevierd worden en medewerkers in hun sterke kanten erkend, vergroot dit de kans dat zij zich actief binnen een leergemeenschap durven opstellen.
- Opbrengsten van de leergemeenschap worden gemeten.

Systeem

ICT vormt een goede ondersteuning voor leergemeenschappen, maar mag nooit leidend zijn. Ook niet bij virtuele leergemeenschappen.

Succesfactoren zijn:

- Leergemeenschappen zijn niet statisch, maar dynamisch. Houd bij het ontwerp rekening met evolutie.
- Het platform is goed ingericht, en makkelijk te gebruiken.
- Het biedt mogelijkheden voor meerdere vormen van kennisdelen. Het is zowel een vindplaats van expliciete kennis, als platform om via interactie tussen leden impliciete kennis uit te wisselen, als een 'kennisatlas' waar verwezen wordt naar vindplaatsen van expliciete informatie- en kennisbronnen. Deelnemers kunnen zowel synchroon (denk aan bv. chatfuncties, virtuele bijeenkomsten) als niet-synchroon met elkaar communiceren.
- In veel onderzoeken wordt de cruciale rol van een moderator genoemd. De ideale moderator is een duizendpoot: hij heeft talenten op organisatorisch, intellectueel, sociaal en technologisch gebied. De moderator is de smeeroelie van de gemeenschap; de informele leider. Hij zorgt ervoor dat er leven



en vaart in de gemeenschap blijft. De betrouwbaarheid van de moderator wordt, naast de competentie van deelnemers, genoemd als de meest bepalende factor voor het willen participeren in een leergemeenschap.

- Binnen de leergemeenschap wordt zowel vertrouwdsheid als 'opwinding' georganiseerd.
- De activiteiten binnen de gemeenschap vinden in een min of meer vast ritme plaats.
- Er is aandacht voor/ erkenning van de informele rollen die deelnemers nemen. Dit ondersteunt het werk van de moderator.
- Er zijn spelregels geformuleerd en deze worden nageleefd. Eerder is al opgemerkt dat vertrouwen belangrijk is voor leden van een leergemeenschap.
- Er worden ook offline activiteiten georganiseerd, ook wanneer leden van de leergemeenschap niet binnen eenzelfde organisatie werken. Dit bevordert de deelname aan online activiteiten.

Geraadpleegde bronnen

- Booth, S.A. (2012). *Cultivating Knowledge sharing and trust in online communities for educators*. J. Educational Computing Research, Vol.47(1) 1-31.
- Brazelton, J and Gorry, G.A. (2003). *Creating a knowledge sharing community: if you build it, will they come?* Communication of the acm, febr. 2003. Vol. 46. No 2.
- Brink, P. van den (2003). *Social, Organizational and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing*. Technische Universiteit Delft. Isbn 90-9014-681-4.
- Brouwer, P., Brekelmans, M., Nieuwenhuis & L., Simons, R-J. (2012) *Fostering teacher community development: A review of design principles and a case study of an innovative interdisciplinary team*. Learning Environments Research, 15, 319-344
- Gagné, M. (2009). *A model of knowledge sharing motivation*. Human Resource Management, July-August 2009. Vol. 48. No. 4, pp. 571-589
- Hanraets, I, Hulsebosch, J en de Laat, M. (2011). *Experiences of pioneers facilitating teacher networks for professional development*. Educational Media International. Vol. 48, No. 2, June 2011, 85-99
- Nonaka, I. (1991). [The Knowledge-Creating Company](#). Harvard Business Review, 96-104.
- Petrides, L.A. and Nodine, T.R. (2003). *Knowledge management in Education: defining the landscape*. Institute for the study of knowledge management in Education.
- Pinto, M. (2012). *A framework for knowledge management systems implementation in higher education*. Advanced Research in Scientific Areas 2012, December, 3.-7.2012
- Potters, H. en Poelmans, P. (2008). *Virtuele Communities of Practise in het Onderwijs; bevindingen van 7 pilots*. Ruud de Moor Centrum. OpenUniversiteit Nederland
- Riel, M. & Polin, L. (2004). *Learning communities: Common Ground and Critical Differences in Designing Technical Support*. In S. Barab, R. Kling, & J. Gray (Eds.) *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning*. Cambridge University Press.
- Runhaar, P. en Sanders, K. (2015). *Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and HRM*. Educational Management Administration & Leadership. 1-20.
- Schaap, H. & de Bruijn, E. (2015). *Professionele leergemeenschappen in scholen: een kwestie van eigenaarschap en professionele ruimte*. Tijdschrift voor lerarenopleiders, 36(4) 23-40.
- Verbiest, E. (2004). *Samen wijs. Bouwstenen voor professionele leergemeenschappen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant [vindplaats](#)
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press. [Geautoriseerd uittreksel](#)



Onderwijssector

Alle onderwijssectoren

Trefwoorden

Professionele leergemeenschappen, communities of practise, kennisdelen