

# Leergang ‘Community leren’

## Leiderschap in collectieve doelrealisering

Een leergang voor iedereen die wil leren effectiever samen te werken vanuit vertrouwen

### Aldo van Duivenboden

Onderwijsinnovator, coach en inspirator

### Nitie Mardjan

Onderwijsinnovator, coach en inspirator

Januari 2022

De *Saxion OnderwijsInnovatie Hub* heeft de leergang ‘*Community leren*’ ontwikkeld om effectieve samenwerking en lerende teams in het hoger onderwijs te versterken. De leergang is bewezen effectief voor docenten, studenten, onderwijskundig leiders en managers. Maar ook buiten het onderwijs is de leergang geschikt voor de ontwikkeling van leiderschap waarin *lerend samenwerken & samen leren* belangrijk gevonden wordt. Als de principes worden omarmd en in actie omgezet, wordt community leren door de deelnemers als stimulerend ervaren. Breed toegepast kan het een intensief prikkelende manier zijn om een lerende organisatie te worden, waarin aandacht voor mensen en hun betekenis centraal staat. Samenwerking wordt effectiever en vernieuwingskracht in teams en organisaties neemt toe.

Het bouwen aan *een learning community* vergt de moed om acht dagdelen te investeren in de vaak overvolle agenda’s van deelnemers. In de praktijk blijkt de investering zich ruim terug te verdienen, omdat er tijdens de bijeenkomsten wordt gewerkt aan concrete projecten in de eigen werkpraktijk en tegelijkertijd geleerd wordt van de samenwerkingservaringen daarin.

Deze leergang biedt de gelegenheid om te ervaren hoe inspirerend *een learning community* kan zijn. In deze tekst wordt in kort bestek beschreven wat een learning community kan opleveren en hoe zo’n community zich kan vormen door middel van de leergang ‘*Community leren*’.

Het is direct toepasbaar in de praktijk. Ik vond het heel waardevol om de leergang met mijn collega managers samen te doen, om hen beter te leren kennen en door de opgebouwde band ook te weten dat ik bij ze terecht kan en waarvoor. Ik raad de leergang aan voor iedere medewerker. Het verrijkt je!

Katinka Keijzer  
HR manager

## Inhoud

<b>1. Community leren in een learning community</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Het lerend collectief in een complexe werkelijkheid</i>	3
1.2 <i>Persoonlijke vorming als basis voor professionele identiteit</i>	4
1.3 <i>Wat is een learning community?</i>	5
1.4 <i>Doelen van een learning community</i>	5
1.5 <i>De leergang als opbouwfase van een effectieve learning community</i>	6
1.5.1. <i>Uitgangspunten learning community</i>	7
<b>2. Leiderschap ontwikkelen in een learning community</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Leiderschapsontwikkeling</i>	8
2.2 <i>De opbouw van de leergang Community leren</i>	9
2.2.1 <i>De opbouw van de leergang Community leren</i>	10
2.2.2 <i>Structuur van de bijeenkomsten</i>	11
2.3 <i>Consolideren van de learning community</i>	12

# 1. Community leren in een learning community

## 1.1 Het lerend collectief in een complexe werkelijkheid

De toenemende complexiteit<sup>1</sup> van maatschappelijke vraagstukken vereist nieuwe manieren van werken, andere manieren van organiseren. Het komt maar al te vaak voor – het is een menselijke eigenschap – dat organisaties, bestuurders of politici die complexiteit vereenvoudigen zodat het desbetreffende vraagstuk schijnbaar hanteerbaar wordt. Die hanteerbaarheid blijkt vervolgens van beperkte duur te zijn of in het geheel niet te ontstaan. De reflex om vervolgens verder te reduceren of opnieuw te beginnen met eenzelfde type aanpak leidt niet zelden tot verkwisting van middelen en frustratie van betrokkenen. Dat kan anders. Door te investeren in diepe exploratie van de bestaande situatie, door het analyseren van de aard van onderlinge relaties, door het talent van alle betrokkenen te mobiliseren en door het ontwikkelen van een collectieve ambitie en verlangen, kan een gewenste toekomst al lerende tot werkelijkheid worden gebracht.

In deze tekst gaan we niet diep in op onderliggende principes en theorie. Wel is het goed om te weten dat we gebruik maken van inzichten uit Theory U (Schwemer, 2007) en de opbrengsten van tien jaar honors onderwijs (Holterman et al, 2021). Biesta (2015) definieert naast kwalificatie (kennis en vaardigheden) en socialisatie (vorming in normen, waarden, tradities en praktijken) als derde doel van onderwijs *subjectificatie* (vorming van de persoon), een vergeten aspect in leren en organiseren. Waardering van complexiteit in de werkelijkheid, is als uitgangspunt van belang voor een herwaardering van leren en samenwerken. Eenduidigheid, van opvattingen, in structuur, van gezindte, is anders dan voorheen steeds minder vanzelfsprekend. Professionele relaties veranderen voortdurend, collectieven zijn veelal fluide, teams van professionals wisselen frequent van samenstelling. *Learning communities* overstijgen de klassieke structurering: ze kunnen bestaan uit leden van een team, maar even zo goed uit een gelegenheidsverzameling van professionals die samen een vraagstuk willen aanpakken. Of zelfs uit een collectief dat uit interesse op een inhoudelijk thema ontstaat. Diversiteit is de sleutel tot rijke opbrengsten van samenwerking.

In professionele organisaties werken mensen met overtuigingen, opvattingen en ervaringen. Achter al die overtuigingen en perspectieven schuilen talenten en kwaliteiten. Door die individuele talenten en kwaliteiten te leren zien, te benoemen, te waarderen en in onderling verband te brengen, ontstaat een enorme collectieve leer-kracht. Want professionals willen goed doen en daarin steeds verbeteren. Organisaties die aandacht geven aan het ontwikkelen en onderhouden van die potentie in een collectief, waarderen de kracht van diversiteit. Het grijze muis-model waarin alle individuen op identieke wijze worden benaderd is niet langer houdbaar. Door mensen, of het nu gaat om medewerkers, studenten, docenten of managers werkelijk te waarderen als individuen, kan een nieuw type collectiviteit ontstaan. Zo'n collectief vermag dingen te doen waartoe een willekeurige groep van gekwalificeerde individuen niet in staat is. De benadering van vraagstukken waarvoor we in de complexe werkelijkheid van nu staan kan niet zonder dit type collectieve leer-kracht.

---

<sup>1</sup> Complexiteit valt op te vatten als de unieke karakteristiek van een geheel van onderling gerelateerde factoren en perspectieven. Complexiteit neemt toe naarmate het aantal factoren en perspectieven toeneemt

Verschillende optieken moeten zich verenigen om complexiteit aan te kunnen. Maar, hoe valt de energie van zo'n divers potentieel te richten?

## 1.2 Persoonlijke vorming als basis voor professionele identiteit

Professionele ontwikkeling verlangt de verbinding van leerervaringen met persoonlijke vorming. Professionele identiteit wordt voor een belangrijk deel bepaald door wie iemand als persoon is. De professional verhoudt zich immers altijd tot zijn persoonlijke overtuigingen, eigenaardigheden, onzekerheden. Biesta<sup>2</sup> (2015) noemt dat 'subjectificatie'. Een effectieve learning community is zich bewust van het belang van de unieke inbreng door individuen. Door dat op een bewust niveau te adresseren in de veilige omgeving van de community, kan subjectificatie tot zijn recht komen. Men helpt elkaar daarmee. Daarmee worden onderlinge relaties verdiept en raakt een collectief bezield. In het onderwijs zijn we lang gewend geweest dat studenten leren wat de docent onderwijst, vaak letterlijk door te noteren en vervolgens te reproduceren wat de docent beweert. Kwalificatie is in veel onderwijsorganisaties in de kern nog steeds dominant. Het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties is echter onvoldoende basis voor betekenisvol leren en betekenisvol onderwijs. Dat wordt al langer breed gevoeld en in de afgelopen jaren zijn talrijke meer en minder succesvolle experimenten gedaan en aanpassingen ontwikkeld. Meest recent is de ontwikkeling van het concept van community leren, waarin studenten vooral met en van elkaar leren onder goede begeleiding. De rol van de docent verandert in die van coach. De docent als coach stelt zich zelf ook lerend op. Maar wat vraag je van studenten door ze intensief te leren samenwerken in een collectief waarin ze ook persoonlijke ervaringen delen? En hoe weet je wat je als manager van docenten of medewerkers vraagt, als je ze in effectieve learning communities wilt laten samenwerken? Hoe ver wil je daarin gaan? Wat is effectief en wat niet? Hoe integreer je als docent-coach subjectificatie in het onderwijs en als leidinggevende in de gesprekken met je teamleden?

Dat weet je pas als je het zelf hebt ervaren en doorgrond. We geloven dat toekomstbestendige ontwikkeling en vernieuwing van de onderwijspraktijk alleen mogelijk is als we consistent zijn in alle lagen van de (onderwijs)organisatie. De student voert op basis van gelijkwaardigheid en vanuit nieuwsgierigheid de dialoog met andere studenten en zijn docent. De docent is evenzeer nieuwsgierig en tot leren bereid. Voor de relatie tussen docent en teamleider of teamleider en manager geldt hetzelfde. Dat vergt initiatief, durf en doorzettingsvermogen van alle betrokkenen, de moed om in de spiegel te kijken. Maar wel in hecht onderling verband. Ondernemendheid en leiderschap ontstaan daarmee diep in de organisatie. Dat vraagt de ontwikkeling van vertrouwen: van de docent in studenten, van de manager in medewerkers, van directie en bestuur in het proces.

---

<sup>2</sup> Biesta, G. (2016). *Persoonsvorming in het onderwijs: Socialisatie of subjectificatie?* Geraadpleegd op: <http://downloads.slo.nl/Documenten/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf>

### 1.3 Hoe werkt een learning community?

Van een learning community word je lid omdat je het sterke vermoeden, of zelfs de overtuiging hebt dat je er wat aan hebt. Dat je er kunt leren door bij te dragen. Een bestaande community is bereid om iemand toe te laten die de wil heeft om een bijdrage te leveren aan het gezamenlijke streven. In een learning community wordt een collectieve ambitie nagestreefd, die gezamenlijk wordt geformuleerd in een concrete opdracht met een concrete uitkomst. Daarnaast identificeert elke deelnemer periodiek een persoonlijke leervraag. De aanvangsfase van een learning community wordt vormgegeven door een begeleid leertraject van acht bijeenkomsten. Vervolgens wordt de interne dialoog door het collectief zelf onderhouden. Hoe diverser de samenstelling van de groep, hoe interessanter het leerproces en vaak ook hoe stimulerender de opbouwfase is. Diversiteit wordt dan verstaan in termen van leeftijd, opleidingsachtergrond, geslacht, discipline, werkervaring etc. In de ontwikkelingspraktijk van Saxion Top Talent onderwijs werd diversiteit onder meer bepaald door interdisciplinair samengestelde learning communities van docenten en studenten. Anderzijds kan ook een bestaand collectief zichzelf in zo'n vormingsfase goed tot een effectieve learning community ontwikkelen. Dat gaat meestal niet (soms wel) vanzelf. Een learning community kan ontstaan door de juiste omstandigheden te creëren en door intentionele inzet van betrokkenen. Er geldt één voorwaarde: alle potentiële deelnemers moeten bereid zijn. Bereid om te leren en dus bereid zijn om zich open te stellen. Een learning community is een geïnspireerd collectief van diverse individuen met een gelijkgerichte intentie. Het is een sociaal verband van vrijwillige, maar niet vrijblijvende deelname, waarin leren en samenwerken samenvloeien en een 'sense of belonging' ontstaat door inhoudelijke én persoonlijke betrokkenheid.

### 1.4 Doelen van een learning community

Leren in én van de praktijk is het meest zinvol als er wordt gewerkt aan een concrete en tastbare toepassing in de werkelijkheid. 'Iets' bovendien dat betekenis heeft voor het collectief, waardoor alle betrokkenen willen bijdragen aan het ontwerp, de ontwikkeling en de realisering ervan. Onderzoek naar het leerrendement van een learning community<sup>3</sup> laat zien, dat de onderstaande vier doelen de effectiviteit van een collectief bepalen:

- het duurzaam verbeteren van bestaande praktijk;
- bijdragen aan de realisatie van een ambitie van de organisatie;
- bijdragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van deelnemers;
- het verbeteren van het succes van betrokkenen.

Een learning community stelt zichzelf periodiek concrete doelen op drie aspecten:

1. gezamenlijk inhoudelijk;
2. individueel professioneel-persoonlijk;
3. leeropbrengst t.a.v. 1 en 2

Aan het begin van zo'n periode wordt vastgesteld wat men zowel collectief inhoudelijk, als individueel professioneel wil bereiken en waarmee men na afloop tevreden kan zijn. De formulering,

---

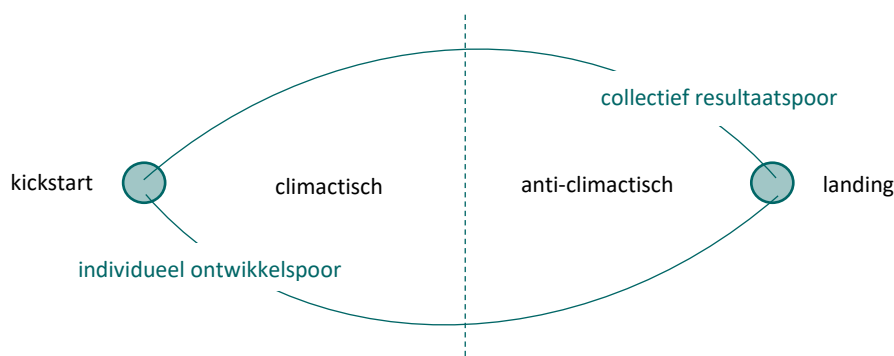
<sup>3</sup> Mezirow, J. (1991) Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Jossey-Bass

met name van het gezamenlijk ontwikkeldoel, vereist dus een zekere mate van concreetheid. Alle doelen zijn een *verantwoordelijkheid van het collectief*. Aan het einde van de gestelde periode, die kan variëren van enkele weken tot een jaar, wordt vastgesteld wat de opbrengst is en of men er tevreden mee kan zijn. Vaak is het wenselijk, niet zelden noodzakelijk, om criteria en resultaten extern te toetsen. Of doelen 1 en 2 behaald worden is belangrijk, heel belangrijk, maar uiteindelijk ondergeschikt aan doel 3, de leeropbrengst. Zo ontstaan drie verschillende mogelijke combinaties: 1 en 2 beide behaald; 1 behaald, 2 niet behaald; 1 niet behaald, 2 wel behaald. Daarmee is nog niets gezegd over doel 3. Een learning community onderscheidt zich van een regulier samenwerkingscollectief, onder meer door de grote waarde die het hecht aan het periodiek vaststellen van leeropbrengst. Het hoofddoel van alle inspanning is vast te stellen wat is geleerd, door het individu en door het collectief. Daarmee kan worden besloten een volgende leerperiode in te gaan, desgewenst in een nieuwe samenstelling. Maar steeds is gevoelde betrokkenheid door alle deelnemers een voorwaarde.

### 1.5 De leergang als opbouwfase van een effectieve learning community

De vorming en het onderhouden van een effectieve learning community vereist een aantal 'spelregels' en vaardigheden. Een learning community kan niet 'sudderend', er moet spanning op zitten. Duur van een traject wordt om die reden beperkt. In de leergang begeeft het collectief van deelnemers zich in zo'n spanningsboog. Geleerd wordt deze op te zetten, er spanning op te houden en veilig te landen. De leergang kent een aantal essentiële elementen:

1. een effectieve leerperiode kenmerkt zich door *een helder begin en een vastgesteld eindpunt*. De groep maakt afspraken over de periode: duur, frequentie van samenkomsten, doelen, aanwezigheid, inspanning etc.;
2. elke gezamenlijke sessie in de gegeven leerperiode heeft een eigen doelstelling met een gezamenlijke intentie, een climactische episode waarin de groep zich vormt, confrontatie plaats vindt, spanning zich opbouwt en een anti-climactische episode, waarin stabiliteit wordt gevonden en naar de landing wordt toegewerkt;
3. de spanningsboog is tweeledig: een collectief resultaatspoor en een individueel ontwikkelspoor;
4. de landing vanuit de anti-climactische episode, die een gevoel van vreugde of bevrediging kan geven aan het collectief.



Om een goede spanningsboog te verkrijgen in de leergang en recht te doen aan de te behandelen thema's (§2.2.1) is een kritisch aantal sessies vereist, in een serie. Het basisaantal sessies is acht. Het is denkbaar dat met dat aantal wordt gevarieerd, met inachtneming van ontwikkelingsprincipes binnen de spanningsboog. Het doel van de serie bijeenkomsten in de leergang is dat een learning community zelfstandig leert te opereren en de effectiviteit van het leren en samenwerken te onderhouden. In dat onderhoud is de periodieke aandacht van een coach gewenst. Door van buitenaf het samenwerkingsproces te beschouwen, te benoemen en te begeleiden blijft het collectief scherp en wordt voorkomen dat 'selectieve blindheid' ontstaat. Door in de leergang een learning community te ontwikkelen wordt een stevige basis gelegd voor duurzame samenwerking en duurzaam collectief leren.

### 1.5.1. Uitgangspunten learning community

De individuele deelnemer draagt bij aan het collectief en het collectief profiteert van de inbreng van het individu. Een veilig leerklimaat is essentieel voor kritische reflectie en ontwikkeling van individu en collectief. De deelnemer is te allen tijde eigenaar van het eigen leerproces. Nieuwe inzichten of inspiratie tijdens en buiten de bijeenkomsten worden daarin stap voor stap geduid voor toepassing in de eigen (onderwijs)praktijk. Een coach stimuleert het bewust exploreren en nemen van (nieuwe) stappen in het bereiken van individuele doel(en). Deelname aan een learning community is vrijwillig, maar niet vrijblijvend: de deelnemer commiteert zich aan het collectief.

Uitgangspunten voor de ontwikkeling van een succesvolle learning community met de leergang:

- de learning community operationaliseert in een opdracht of eigen opgave de strategische doelen van de organisatie;
- het collectief werkt aan de oplevering van een verandering in de eigen praktijk;
- de maximale groepsgrootte is twaalf deelnemers;
- begeleiding van een learning community *in de leergang* wordt gedaan door twee coaches;
- deelnemers stellen zich een persoonlijk leerdoel voor de leerperiode;
- deelnemers reflecteren kritisch gedurende het leertraject op de (voortgang in de) praktijkopdracht of opgave en de eigen persoonlijke ontwikkeling. Op het vierde niveau van reflectie<sup>4</sup> kunnen individuele deelnemers aangeven waarom wordt waargenomen, gedacht, gevoeld en gehandeld en is men in staat te experimenteren met nieuw gedrag;
- de leergang heeft een omvang van acht sessies van een dagdeel. Vooraf wordt een individueel intakegesprek van een uur gepland met de coaches. Inclusief voorbereiding vraagt het traject van de leergang een investering van ongeveer 50 uur;
- de doorlooptijd is een half jaar;

---

<sup>4</sup> Kember, D., McKay, J., Sinclair, K. & Wong, F.K.Y. (2008). A Four Category Scheme for Coding and Assessing the Level of Reflection in Written Work. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 33(4):369-379

- tussen de bijeenkomsten worden integratieopdrachten uitgevoerd in de werkpraktijk. Dat zijn concrete en uitdagende opdrachten die bijdragen aan het vraagstuk en tegelijkertijd het handelingsperspectief van de individuele deelnemer verruimen;
- learning communities in de leergang zijn bij voorkeur divers van samenstelling.

## 2. Leiderschap ontwikkelen in een learning community

### 2.1 Leiderschapontwikkeling

De leergang *'Community leren'* is inzetbaar op alle niveaus in organisaties. Als organisaties, waarin veel professionals werken zich commiteren aan een helder geformuleerde visie, is het noodzakelijk deze vervolgens actief, consistent, herkenbaar en voelbaar te maken in alle handelen. Het gaat immers om een collectieve ambitie. Door het handelen en samenwerken wordt deze nagestreefd. In alle lagen van de organisatie. In onderwijsorganisaties betekent de wens om studenten te laten werken in learning communities dat docenten, medewerkers, onderzoekers en directies zelf ervaren en doorgronden wat dat vraagt en wat het oplevert, zowel persoonlijk als professioneel, zowel voor het individu als voor collectieven.

In de leergang staan de leer- en ontwikkelvragen van de deelnemers centraal. De leervragen zijn persoonlijk, omdat iedereen unieke kwaliteiten, uitdagingen en ontwikkelbehoeften heeft. In de learning community worden deelnemers gestimuleerd om te experimenteren met nieuw gedrag waarvan wordt geleerd.

Learning communities zijn toepasbaar in elke denkbare professionele context. De onderliggende visie op individueel talent, gecombineerd met de kracht van diversiteit en het gezamenlijk organiseren van een route naar een gewenste toekomst, maakt dat het concept breed inzetbaar is. Goed uitgewerkt, leidt community leren middels de leergang tot creatieve aanpak voor verandering, door de ontsluiting van talent en ambitie. Enkele toepassingen van de leergang als aanvang van community leren:

- docenten als coaches van zogenaamde 'thuisgroepen' van studenten, waarin professionele en persoonlijke ontwikkeling centraal staan;
- collectief van managers t.b.v. de ontwikkeling en implementatie van een nieuwe visie;
- onderwijsteams t.b.v. de ontwikkeling van nieuw onderwijs;
- gecombineerde (internationale) groepen van studenten en docenten in honors onderwijs;
- projectteam: incidentele implementatie van een (innovatie) project;
- thema-community: 'positieve gezondheid' met professionals uit diverse teams;
- interdisciplinair onderwijssemester (*Saxion Smart solutions semester*): begeleiding van interdisciplinaire projecten voor externe opdrachtgevers (verkorte versie).



## 2.2 De opbouw van de leergang *Community leren*

De basis voor structurering van de leergang wordt gevormd door het *Saxion honours approach EYE-model*. In figuur 2 is het leertraject visueel weergegeven in dit model.

Voorafgaand aan het leertraject vindt met elke deelnemer afzonderlijk een intakegesprek plaats met de coaches. Dat dient een tweeledig doel:

1. verwachtingen delen;
2. bereidheid en commitment vaststellen.

Uit ervaring is gebleken dat deelnemers heel verschillende verwachtingen kunnen hebben. De leergang kent een element van inhoudelijke verdieping door een opgave die het collectief zichzelf stelt, tegelijkertijd wordt van deelnemers gevraagd zich open te stellen voor collectieve reflectie op de effectieve samenwerking. Dat gaat over gedrag en dus ook over het gedrag van de individuele deelnemer. De verwachting dat het gaat over 'iets' buiten jezelf om, vraagt om bijstelling. Het gaat weliswaar over 'iets', maar ook over de gedragingen van het individu in het collectief. Alleen als de bereidheid bestaat om dat te adresseren, kan het werken. In de intake wordt gevraagd om alvast na te denken over een concrete uitkomst van het traject, 'iets' waar gezamenlijk aan gewerkt wordt. Hieronder wordt het leerproces van de deelnemers puntsgewijs toegelicht aan de hand van het model in figuur 2.

1. de deelname aan een learning community begint met het speels leren kennen van elkaar. Daar zit meteen al een milde confrontatie in: 'ik zie dit bij mezelf' en 'ik zie dat bij jou';
2. aan de linkerkant van het figuur wordt begonnen met het in identificeren van de persoonlijke kwaliteiten en valkuilen die men tegenkomt in de dagelijkse werkpraktijk;
3. het persoonlijk leerspoor (onderste spanningsboog in het model):
  - a. deelnemers benoemen een persoonlijke leervraag die nu belangrijk is voor de eigen professionele ontwikkeling. Die leervraag staat in het traject van de leergang centraal;
  - b. de leervraag heeft directe relatie met de (meer of minder scherp gearticuleerde) persoonlijke missie of ambitie helemaal rechts in het model;
4. het collectief resultaatspoor (bovenste spanningsboog in het model):
  - a. het collectief (eventueel individueel) formuleert een (duurzame) verandering, een ambitie in de eigen praktijk van de organisatie. Dit is het motief voor de (gezamenlijke) inhoudelijke opgave (4b) in de leergang. Het gaat over denken in kansen in de toekomst, niet over het denken in beperkingen in het heden;
  - b. het collectief (eventueel individueel) bepaalt een concreet en ambitieus doel waaraan wordt gewerkt in de looptijd van het leertraject (ongeveer zes maanden). Het doel draagt bij aan en is onderdeel van de realisering van de gewenste, ambitieuze verandering (4a) van de organisatie op langere termijn. Vanuit dat doel wordt een doenlijke opgave geformuleerd: '[...] dit staat ons te doen en [...] dit is het concrete resultaat';

5. tijdens het verloop van het leertraject van acht sessies in zes maanden, wordt in het collectief, onder begeleiding van de coach gereflecteerd op de voortgang van beide leersporen: het gezamenlijk resultaatspoor en het persoonlijk ontwikkelspoor. De individuen dragen bij aan de collectieve ambitie en het collectief draagt bij aan de individuele ontwikkeling. Aan het einde van het leertraject wordt de opbrengst van beide leersporen geogst: zowel t.a.v. de persoonlijke ontwikkeling als t.a.v. het feitelijke resultaat van de gewenste duurzame verandering in de organisatie.

Het [EYE-model](#) is uitgewerkt in een separaat artikel (Lammers et al, 2021).



Figuur 2: het Saxion Honours Approach Eye model

### 2.2.1 De opbouw van de leergang Community leren

De leergang bestaat uit een traject van acht leerbijeenkomsten, voorafgegaan door een persoonlijke intake, met een doorlooptijd van ongeveer zes maanden. Steeds wordt geschakeld tussen beide leersporen, die tegelijkertijd de spannende ruimte vormen waarin alle activiteiten zich afspelen. De thema's voor elk van de bijeenkomsten zijn weergegeven in de volgende tabel. Vanaf aanvang wordt de relatie met de eigen werkpraktijk gelegd. De stappen zijn gebaseerd op Theory U, 7 leadership capacities.

Tabel 1: Thema's van de afzonderlijke sessies. Bewerkt uit Theory U, Scharmer, 2008

Bijeenkomst	Professioneel ontwikkelen	Persoonlijk leren	Duiding t.a.v. werkpraktijk
1	<b>Holding the space of listening</b> Professioneel doelstellen	<b>Nieuwsgierigheid</b> Wat wil je leren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visie</li> <li>• mensen</li> <li>• onderwijs</li> <li>• organisatie</li> <li>• maatschappij</li> <li>• duurzaamheid (SDG)<sup>5</sup></li> </ul>
2	<b>Observing</b> Van aanleiding naar motief	<b>Waar sta je nu?</b> Sleutel tot leren	
3	<b>Sensing</b> Wat kan anders?	<b>Tegenkracht</b> Wat werkt averechts?	
4	<b>Precensing</b> Echt uitproberen	<b>Richting</b> Wat wil je echt?	
5	<b>Crystalizeing</b> Kiezen wat echt past	<b>Talent</b> Wat is jouw bijdrage?	
6	<b>Prototyping</b> Staan voor het nieuwe	<b>Loslaten</b> Wat hoeft niet meer?	
7	<b>Performing</b> Elkaar aanspreken	<b>Respect</b> Kwetsbaar opstellen?	
8	<b>Secure &amp; celebrate</b> Verankeren in afspraken en regels	<b>Plan</b> Wat doe je nu anders?	

### 2.2.2 Structuur van de bijeenkomsten

De sessies 1 en 2 zijn sterk gekoppeld. In deze beide sessies wordt de belangrijke basis gelegd van vertrouwen en veiligheid voor het vervolg. Vanaf sessie 3 heeft elke bijeenkomst grofweg dezelfde structuur in drie delen:

#### 1. Het eerste deel: terugkijken

Het eerste deel begint met het bespreken van de voortgang op het gestelde doel in de vernieuwing of het herontwerp dat is vastgelegd in de collectieve opgave. De gebeurtenissen (successen en tegenslagen) worden uitgewisseld en worden gerelateerd aan de persoonlijke leervragen van de deelnemers. Op deze manier wordt elke deelnemer krachtig gefaciliteerd in het eigen leerproces.

#### 2. Het tweede deel: vooruit kijken

Na de gezamenlijke reflectie en vaststelling van de leeropbrengst van de integratieopdrachten wordt de volgende stap in het ontwikkelproces voorbereid aan de hand van oefeningen, theorie en indien gewenst de behandeling van individuele casuïstiek van de deelnemers. Elke bijeenkomst bevat een 'open space' die vrij kan worden ingevuld door de deelnemers. Denk aan externe inspiratie, een rollenspel of bepaalde kennis opdoen. Tevens is er aandacht voor de kwaliteit van de samenwerking als collectief door gezamenlijke reflectie.

<sup>5</sup> United Nations Sustainable Development Goals

### 3. Afronding

Ter afronding van elke bijeenkomst worden nieuwe opdrachten en experimenten geformuleerd door de deelnemers ter voorbereiding op de volgende bijeenkomst. Zoals elke bijeenkomst begint met een 'check-in' wordt hij ook afgesloten met een 'check-out'.

### 2.3 Consolideren van de learning community

Na afronding van de acht georganiseerde bijeenkomsten kan de learning community op eigen kracht en initiatief worden doorgezet. Het plannen van periodieke en regelmatige bijeenkomsten helpt de continuïteit. Activiteiten kunnen bestaan uit het uitwisselen van ervaringen, intervisie en de ontwikkeling van nieuwe opgaven. Sommige communities maken een rol- en taakverdeling. Dat kan goed werken voor de interne organisatie. Belangrijk is dat eventuele informeel leiders zich niet ontwikkelen tot individuen met speciale privileges of formeel gezag. Op de gelijkwaardigheid van posities in dialoog moet actief worden blijven toegezien. Deelnemers aan leergangen wordt altijd gevraagd naar eventuele interesse in het coachen van nieuw te ontwikkelen learning communities, zodat de werkwijze kan worden uitgebouwd binnen een organisatie (meester-gezel-leerling).

## Bronnen

- Biesta, G. (2016). *Persoonsvorming in het onderwijs: Socialisatie of subjectificatie?* Geraadpleegd op 20 01 2022 <http://downloads.slo.nl/Documenten/essay-persoonsvorming-gert-biesta.pdf>
- Holterman-Nijenhuis, S., Scheper-Pullen, A., Eshuis, E., Visscher-Voerman, I. & Lammers, M. (2021). Studentwaardering honoursonderwijs over vijf jaren. Een inspiratie voor het reguliere onderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs* 39(3/4):45-59
- Kember, D., McKay, J., Sinclair, K. & Wong, F.K.Y. (2008). A Four Category Scheme for Coding and Assessing the Level of Reflection in Written Work. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 33(4):369-379 <https://www.tvho.nl/getfile.php?id=657>
- Lammers, M.T., Mardjan, N.P., Duivenboden, A. & Holkenborg, K. (2021). *Saxion Honours Approach Eye-model. Beschrijving van een zoek- en leerproces van persoonlijk-professionele ontwikkeling in het hoger onderwijs*. Enschede: Saxion
- Mezirow, J. (1991) *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass
- Scharmer, C.O. (2008). *Uncovering the blind spot of leadership*. Leadership forum 52-59 Geraadpleegd op 20 01 2022 [https://www.leadershipacademy.at/downloads/Uncovering\\_the\\_Blind\\_Spot\\_of\\_Leadership.pdf](https://www.leadershipacademy.at/downloads/Uncovering_the_Blind_Spot_of_Leadership.pdf)
- United Nations Sustainable Development Goals Geraadpleegd op 20 01 2022 [Home - United Nations Sustainable Development](https://www.un.org/sustainabledevelopment/)