

Kennisgemeenschappen

Verkenning werkzame principes

CINOP, 's-Hertogenbosch

Louise van de Venne, Marja van den Dungen en Ria Groenberg

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs i.o. (ECBO) is een samenwerking tussen het Max Gooite Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie en CINOP Expertisecentrum. Gezamenlijk voeren zij het ECBO-onderzoeksprogramma 2008 uit. Het ECBO wordt programmatisch aangestuurd door een programmaraad.



Max
GOOTE | BVE

Colofon

Titel: Kennisgemeenschappen : Verkenning werkzame principes

Auteurs: Louise van de Venne, Marja van den Dungen en Ria Groenenberg

Ontwerp omslag: Theo van Leeuwen BNO

Vormgeving: Lilianne Scholtmeijer en Evert van de Biezen

Bestelnummer: A00485

Uitgave: CINOP, 's-Hertogenbosch
September 2008

© CINOP 2008

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

ISBN 978-90-5003-498-2



CINOP
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
Tel: 073-6800800
Fax: 073-6123425
www.cinop.nl

Voorwoord

Kennisgemeenschappen staan volop in de belangstelling. Ze kunnen een functie vervullen in het overbruggen van de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk. Ze kunnen leiden tot praktijkgestuurde en toepassingsgerichte kennis – zogenoemde modus 2 kennisproductie – die in toenemende mate als effectiever wordt gezien dan het hiërarchische lineaire RDD-model, ook wel modus 1 kennisproductie genoemd.

Kennisgemeenschappen komen echter niet altijd tot kennisproductie, laat staan tot kennis-transfer. Soms zijn ze alleen gericht op kennisontwikkeling en vervullen dan vooral een functie voor de deelnemers zelf en de eigen handelingspraktijk. In deze verkenning van CINOP Expertisecentrum kijken we met name naar kennisgemeenschappen die kennisproductie ambiëren.

Eerst wordt ingegaan op theorie en onderzoek naar kennisgemeenschappen. Vervolgens wordt een model gepresenteerd om kennisgemeenschappen te analyseren op werkzame principes in de cyclus van kennisontwikkeling naar kennisproductie en kennistransfer.

Vijf kennisgemeenschappen, die verschillende kennisdomeinen representeren, zijn volgens dat model nader geanalyseerd. Daarbij is bewust gezocht naar kennisgemeenschappen die ook willen komen tot kennisproductie en transfer van producten en processen naar derden. Als resultaat van deze analyse zijn 14 werkzame principes onderscheiden.

We hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en inrichting van kennisgemeenschappen. Ook het onderzoek hiernaar staat niet stil. Zo houden we kennis dynamisch.

Henny Morshuis
Algemeen directeur CINOP

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Actuele discussie en onderzoeksmodel	3
1.1 Actuele discussie	3
1.2 Wat verstaan we onder kennis en kennismilieus?	7
1.3 Probleemstelling, vraagstelling en onderzoeksmodel	9
1.4 Aanpak en opbrengst	11
2 Factoren die van invloed zijn op succesvol functioneren van kenniskringen	13
2.1 Kennisfactoren: ‘the state of the art’	13
2.2 Inputfactoren	17
2.3 Procesfactoren	18
2.4 Outputfactoren	23
2.5 Contextfactoren	24
3 Kennismilieus onderzocht	27
3.1 Selectie van kennismilieus	27
3.2 Korte introductie van de onderzochte kennismilieus	28
3.3 Instrumentering	29
3.4 Bevindingen praktijkverkenning vijf kennismilieus	29
3.5 Inputfactoren	32
3.6 Procesfactoren	35
3.7 Outputfactoren	37

3.8	Contextfactoren	40
3.9	Conclusies en aanbevelingen	42
4	Samenvatting	45
5	Literatuur	49
	Bijlagen	
1	Interviewleidraad	53
2	Overzicht van geïnterviewde sleutelpersonen	61

Inleiding

Het wordt steeds duidelijker dat kennisontwikkeling essentieel is voor organisaties om te overleven in de huidige kenniseconomie. Het gebruik van methodieken – zoals kennisgemeenschappen – om bestaande kennis te expliciteren en kennis te ontwikkelen in nieuwe kennisproducten krijgt een steeds belangrijkere plaats in professionele organisaties. Daarmee vervullen kennisgemeenschappen een functie in de kennisontwikkeling.

Onderzoek naar kennisgemeenschappen en de praktijk ervan laat zien dat er de afgelopen jaren een veelheid aan kennisgemeenschappen – ook wel kennisnetwerken, kenniskringen, lerende netwerken, communities of learning, communities of practice, learning communities of communities of expertise – in en rondom het onderwijs is ontstaan.¹ Zo zijn er bijvoorbeeld de kenniskringen die verbonden zijn aan de hbo-lectoraten en de lerende netwerken in het kader van onderwijsvernieuwing.

CINOP Expertisecentrum participeert in de ontwikkeling van dergelijke kennisgemeenschappen en doet onderzoek naar het functioneren ervan.² Het beschikbare onderzoek toont aan, dat een en ander bekend is over een aantal factoren dat bijdraagt aan het succes van kennisgemeenschappen (doelgerichtheid, betrokkenheid, trekkracht). Minder is bekend welke interventies en methodieken werkbaar zijn voor kennisontwikkeling. CINOP Expertisecentrum heeft om die reden een (beperkt) verkennend onderzoek uitgevoerd naar de methodische aanpak van kennisgemeenschappen. Centrale vraag is: ‘Welke factoren in de aanpak zorgen ervoor dat kennisgemeenschappen succesvolle kennisontwikkeling stimuleren?’ Daarbij

¹ In dit onderzoek kiezen we voor de term kennisgemeenschappen.

² Van Platform naar kenniskring (2005) en *Kenniswerk in kenniskringen* (2006), *Brondocument Kenniskringen HPBO*. Producten 2005 (2006).

verwachten wij variëteit in aanpak tussen de verschillende kennisgemeenschappen, afhankelijk van het kennisdomein waarop ze gericht zijn en de kennisfunctie die ze vervullen.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 gaan we in op het fenomeen kennisgemeenschap en op de actuele discussie over de rol die kennisgemeenschappen spelen in de verbinding tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk. Het hoofdstuk mondt uit in de presentatie van het onderzoeksmodel waarmee wij de verkenning van het functioneren van kennisgemeenschappen hebben ingekaderd.

In hoofdstuk 2 presenteren wij de resultaten van een literatuurverkenning naar het functioneren van kennisgemeenschappen. We gaan in op de processen van kennisontwikkeling en welke factoren daarin een rol spelen in termen van input, proces, output en context.

In hoofdstuk 3 presenteren we de uitkomsten van een praktijkverkenning naar het functioneren van kennisgemeenschappen. Voor de onderzochte kennisgemeenschappen is in kaart gebracht wat de werkzame principes zijn. We besluiten het hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen. Hoofdstuk 4 bevat een korte samenvatting.

Actuele discussie en onderzoeksmodel

1

Wat verstaan we onder een kennissgemeenschap en welke rol spelen kennissgemeenschappen in de verbinding tussen onderzoek en praktijk?

In dit hoofdstuk gaan we in op bovenstaande vragen. Daarbij kijken we ook naar de actuele discussie over de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk en de rol die kennissgemeenschappen kunnen spelen bij het overbruggen van die kloof. Het hoofdstuk mondt uit in de presentatie van een onderzoeksmodel waarmee wij de literatuurverkenning (hoofdstuk 2) en de praktijkverkenning (hoofdstuk 3) naar het functioneren van kennissgemeenschappen in processen van kennisontwikkeling inkaderen.

3

1.1 Actuele discussie

De Onderwijsraad erkent in zijn advies *Kennis van Onderwijs*³ het belang van onderwijsonderzoek voor de onderwijspraktijk. Tegelijkertijd constateert hij dat kennis uit het onderwijsonderzoek nog te weinig doorsijpelt in de onderwijspraktijk. Daarom stelt hij voor het traditionele lineaire model van kennisontwikkeling en kennisverspreiding, het zogenoemde RDD-model (Research Development and Diffusion), aan te vullen met een samenwerking van onderzoek en praktijk in kennissgemeenschappen. Deze vorm van samenwerking is een van de manieren om de verbinding tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te leggen. Zo geldt ook bijvoorbeeld ontwerpgericht onderzoek, waarin een experimenteel programma in nauwe

³ Onderwijsraad (2003). *Kennis van onderwijs: ontwikkeling en benutting*. Den Haag: Onderwijsraad.

samenwerking met actoren uit de onderwijspraktijk wordt ontwikkeld en uitgevoerd, als een manier om deze verbinding te versterken.

Kennisgemeenschappen hebben het voordeel dat een interactieve verbinding in de keten van kennisontwikkeling en kennisverspreiding tot stand kan komen, tenminste wanneer de leden van de kennisgemeenschap afkomstig zijn uit de verschillende schakels in die keten. Het voordeel van kennisgemeenschappen boven het traditionele model van kennisontwikkeling is bovendien dat kennisontwikkeling en kenniscirculatie/kennistransfer vanuit een toepassingsdomein (praktijksituatie) kunnen worden aangestuurd. De praktijkvraagstukken bepalen welke disciplines en interdisciplinaire teams nodig zijn. Rondom deze vraagstukken ontstaan tijdelijke netwerken van heterogene partijen waar 'gesitueerde kennisontwikkeling' plaatsvindt, ook wel 'modus 2 kennisproductie' genoemd. Deze vorm van kennisontwikkeling wordt in toenemende mate als een effectievere manier gezien om de verbinding tussen onderzoek en praktijk te realiseren dan volgens het hiërarchische lineaire RDD-model, ook wel 'modus 1 kennisproductie' genoemd (vergelijk Gibbons e.a. 1994; Kuijpers, 2006; De Bruijn en Westerhuis, 2004; Dankbaar 2005, 2006).

Ook Broekkamp en Wolters-Van Hout (2006) zijn van mening dat kennisgemeenschappen een belangrijke functie vervullen in de verbinding tussen onderzoek en praktijk. Terwijl de Onderwijsraad aangeeft dat sprake is van weinig doorsijpelen van onderwijsonderzoek naar de onderwijspraktijk spreken deze auteurs zelfs over een gegroeide kloof tussen het onderwijsonderzoek en de onderwijspraktijk. Zij analyseren dit hardnekkige probleem en onderscheiden op basis van de literatuur hierover vier kernproblemen die de kloof markeren.

- 1 Het eerste kernprobleem is dat onderzoek volgens velen weinig overtuigende resultaten oplevert. Het levert onvoldoende inzichten en instrumenten op, waarvan de validiteit en betrouwbaarheid wordt bevestigd door krachtig en eenduidig bewijs, dat gedegen van kwaliteit is en toegankelijk wordt gepresenteerd.
- 2 Het tweede kernprobleem is dat onderzoek weinig bruikbare resultaten voor de praktijk oplevert. De praktische waarde is beperkt omdat het om 'open deuren' gaat, het onduidelijk is op welke wijze de kennis en instrumenten gebruikt kunnen worden om het onderwijs te optimaliseren en omdat de resultaten contextspecifiek zijn.

- 3 Als derde kernprobleem noemen de auteurs dat practici onderwijsonderzoek niet overtuigend of praktisch vinden.
- 4 Ten slotte noemen zij als vierde kernprobleem dat practici weinig (verantwoord en effectief) gebruik maken van onderwijsonderzoek. Gezien de negatieve perceptie die veel practici van onderzoek hebben, is het niet verbazingwekkend dat zij het onderzoek weinig gebruiken (zie Burckhardt en Schoenfeld, 2003). Het beperkte gebruik wordt echter ook verklaard door andere factoren, zoals het beperkte vermogen van practici om onderzoek te gebruiken en de beperkte steun die zij hierbij ontvangen (zie Onderwijsraad, 2003). Deze factoren zouden ook verklaren waarom practici, wanneer zij gebruik maken van onderzoek, dit niet altijd op verantwoorde en effectieve wijze doen. Zo worden instrumenten soms gebruikt voor doeleinden waarvoor ze ongeschikt zijn (zie National Research Council, 1999).

Verklaringen voor de kloof tussen onderzoek en praktijk zijn dat onderwijsonderzoek moeilijk is, beperkt in omvang, eenzijdig, gefragmenteerd, onvoldoende van kwaliteit en onvoldoende toegankelijk. Wat zijn daar nou de dieperliggende oorzaken van?

De auteurs noemen twee hoofdoorzaken die in dit kader relevant zijn:

- er is te weinig samenwerking tussen practici en onderzoekers en de condities zijn hiervoor vaak ongunstig
- veel onderzoekers en practici hebben een onrealistische visie op de onderzoek-praktijkrelatie

Deze oorzaken verwijzen indirect naar de oplossingsrichting zoals ook hierboven aangegeven, namelijk het belang van interactieve samenwerking tussen onderzoekers en practici bij het uitwisselen van informatie en het uitvoeren van projecten in het kader van professionalisering, innovatie en onderzoek. Kennisgemeenschappen tussen onderzoekers en practici vervullen daarmee een belangrijke functie in pogingen om de kloof tussen onderwijsonderzoek en praktijk te overbruggen.

Ook de Adviesraad voor het Wetenschapsbeleid en Technologie, die in 2004 een advies uitbracht over het versterken van de brug tussen onderzoek en onderwijspraktijk⁴, geeft de onderwijs-onderzoeker de belangrijke taak vragen van scholen te helpen articuleren. Tevens dient hij daarbij de rol van regisseur te spelen: de vraag, waarvoor hij zelf ook ingrediënten aandraagt, samen met het veld onderzoeken en trachten die bevredigend te beantwoorden.

In zijn advies *Naar meer evidence-based onderwijs* vervolgt de Onderwijsraad in 2006 de thematiek rondom de relatie tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk en bepleit onder andere meer ruimte voor gegevens over de werking van onderwijsmethoden en -aanpakken met het oog op protocollerbare kennis.⁵ Het gaat hierbij niet alleen om onderzoek – om effecten en neveneffecten als zodanig – maar om daarmee verbonden onderzoek naar de manier waarop deze effecten ontstaan (werkingsmechanismen). Kennisgemeenschappen kunnen daarin een functie vervullen.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat kennisgemeenschappen de kloof tussen onderwijs-onderzoek en onderwijspraktijk kunnen overbruggen. Terwijl een kennisgemeenschap zich op dezelfde kennisfuncties richt als in het traditionele model (kennisontwikkeling, kennis-productie en kenniscirculatie/kennistransfer) is er een cruciaal verschil tussen beide modellen. In een kennisgemeenschap ligt het initiatief en vertrekpunt meer bij het toepassingsdomein ofwel de onderwijspraktijk zelf. Daarnaast komt de interactiviteit in de keten er meer tot zijn recht. Ook de Bruijn en Westerhuis (2004) benadrukken vanuit een beleidstheoretische invalshoek dat onderwijsinstellingen steeds meer zelf het initiatief nemen tot innovatie. Dit komt door de toegenomen autonomie en door toegenomen schaalgrootte. In de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (bve) bundelen instellingen bijvoorbeeld hun krachten in gezamenlijke initiatieven als het Vernieuwingsplatform Herontwerp (Technisch) MBO. De passieve rol die aan de onderwijspraktijk in het proces van kennisontwikkeling en kennisverspreiding was toebedacht in het RDD-model staat haaks op de pro-actieve rol die onderwijsinstellingen sinds de jaren negentig geacht worden te spelen. Deze meer

4 Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2003). *Onderzoek in het onderwijs: versterking van de brug tussen onderzoek en onderwijspraktijk*. Den Haag: AWT.

5 Onderwijsraad (2006). *Naar meer evidence-based onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.

eigenstandige rol vindt ook zijn weerslag in initiatieven tot de oprichting van kennis-gemeenschappen. Daarbij moeten we realistisch blijven en beseffen dat kennis-gemeenschappen geen panacee zijn om alle kernproblemen rondom het traditionele model van kennisontwikkeling en -verspreiding te kunnen oplossen. Wel kunnen ze richting geven aan een optimalere kennisontwikkeling en kennisverspreiding dan in het traditionele RDD-model.

1.2 Wat verstaan we onder kennisgemeenschappen?

Kennis neemt in onze samenleving steeds meer een centrale positie in. Het kennisbegrip zelf verbreedt, terwijl kennisontwikkeling in steeds meer gevarieerde contexten plaats vindt. Tegelijkertijd is het begrip kennis in toenemende mate onderwerp van gesprek. De ene keer in relatie tot toepassing van kennis, de andere keer gaat het om ontwikkeling of 'innovatie' van kennis en kennisdeling, kenniscirculatie, kennismanagement en kennisbeheer in de kennisketen.

Kennis is op te vatten als een tijd- en taakafhankelijke configuratie van informatie, ervaringen, vaardigheden en attitudes (Weggeman, 2002). In die betekenis is kennis opgevat als een vermogen, als het resultaat of de output van een leerproces. Volgens Weggeman (2002) muteert leren het vermogen. Hieruit blijkt dat kennis een dynamisch karakter heeft. Zoals ook de Onderwijsraad in zijn advies *Kennis van Onderwijs* aangeeft⁶: 'Kennis ontwikkelt zich doordat nieuwe kennis in contact komt met bestaande kennis. De al aanwezige kennis bepaalt de verwerking van nieuwe kennis. Deze veranderde kennis kan worden benut om het eigen handelen of dat van anderen te verbeteren. Dit betekent dat ontwikkeling van kennis kan leiden tot toepassing van kennis, bijvoorbeeld door werkprocessen, producten en diensten te verbeteren of te vernieuwen.'⁷

⁶ Onderwijsraad (2007). *Advies: Kennis van onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.

⁷ Dit wordt ook wel kennisproductiviteit genoemd. Weggeman (2002) omschrijft kennisproductiviteit als de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om kennis te ontwikkelen, kennis te delen en kennis toe te passen.

Het begrip kennis ligt dicht bij het begrip (nieuwe) informatie. Hoewel de termen kennis en (nieuwe) informatie soms door elkaar worden gebruikt, betekenen ze niet hetzelfde. Informatie kan onder meer gezien worden als 'het vragen, respectievelijk zich verschaffen van kennis of inzicht' of 'al wat van buitenaf als bericht, als overdracht van kennis of gegeven tot iemand komt' (Van Dale woordenboek). In die betekenis is informatie slechts één element van kennis. Kennis is duiden van informatie. Daarmee is kennis altijd geïndividualiseerd.

Wat verstaan we onder een kennissgemeenschap? Een kennissgemeenschap is op te vatten als een werkwijze of methodiek om kennis te ontwikkelen en te produceren. Naast deze definitie zijn er aanverwante definities in gebruik (vergelijk Wenger e.a., 2002; Kuijpers, 2006; SBO, 2007; Pieters en de Vries, 2006). Deze definities hebben een basisstructuur met de volgende kenmerken:

- een gemeenschap of sociale eenheid van leren, waarin interacties en relaties gebaseerd zijn op wederzijds respect en vertrouwen;
- een handelingspraktijk waarin de leden een geheel van raamwerken, ideeën, instrumenten, informatie en documentatie delen. De handelingspraktijk biedt standaarden voor het uitvoeren van werk, communicatie, oplossen van problemen en verantwoordelijkheid;
- een gezamenlijke kennisbasis rondom een domein. Kennis van een domein varieert van onderzoekskennis tot expertkennis en praktijkkennis. Onderzoekers, experts en praktijkmensen noemen we in dit verband de kennisdragers;
- de kennisdragers (onderzoekers, experts en praktijkmensen) delen en wisselen verschillende soorten kennis met elkaar uit.

DEFINIËRING CENTRALE BEGRIPPEN

In dit onderzoek definiëren we een kennissgemeenschap als volgt:

“Een kennissgemeenschap is een sociale gemeenschap van mensen rondom een kennisdomein, die rond dat domein werkt aan versterking van een handelingspraktijk via het stimuleren van processen van kennisontwikkeling, kennisproductie en kenniscirculatie/kennistransfer.”

Onder *kennisontwikkeling* verstaan we het proces van kennisdeling en kennisuitwisseling, waarin impliciete kennis expliciet gemaakt wordt door verschillende kennissoorten (praktijkkennis, expertkennis en onderzoekskennis) met elkaar te combineren.

Onder *kennisproductie* verstaan we het produceren van kennis die ten dienste staat aan de handelingspraktijk van de deelnemers (bijvoorbeeld het instrumenteren van innovaties).

Onder *kenniscirculatie/kennistransfer* verstaan we het dienstbaar maken van de opbrengsten uit de kennisgemeenschap binnen en buiten de eigen organisatie.

1.3 Probleemstelling, vraagstelling en onderzoeksmodel

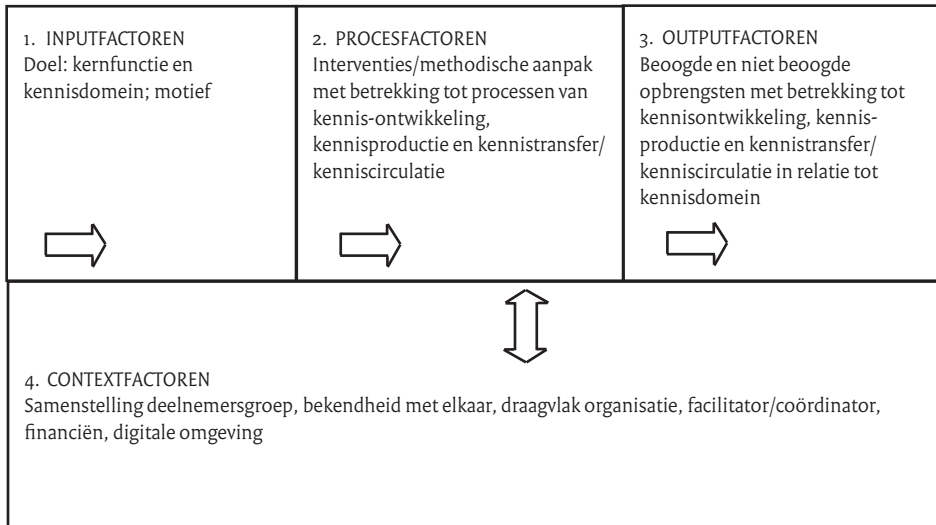
Eerder in dit hoofdstuk werd duidelijk dat het onderzoek naar kennisgemeenschappen aantoonde dat er inmiddels een en ander bekend is over factoren die kennisgemeenschappen succesvol maken. Die factoren zeggen echter weinig over de methodische aanpak die daaraan kan bijdragen. Onderzoek van Dankbaar en Van den Dungen (2003, 2005, 2007) geeft een eerste aanzet tot een methodiek waarmee platforms zich kunnen ontwikkelen in de richting van een kennisgemeenschap. Kuijpers (2006) is nagegaan hoe kenniskringen van het Vernieuwingsplatform beroepsonderwijs functioneren en wat deze opleveren in termen van kennisontwikkeling. Het onderzoek focust in het bijzonder op de factoren in de methodische aanpak die kennisontwikkeling in kennisgemeenschappen succesvol kunnen stimuleren. We noemen dat in deze verkenning procesfactoren.

ONDERZOEKSVRAAG

De centrale vraag is: *“Hoe dragen kennisgemeenschappen bij aan optimale kennisontwikkeling, welke werkzame principes leveren bewijs hiervoor en zijn er verschillende werkzame principes voor verschillende typen kenniskringen?”*

Onderstaand figuur toont het onderzoeksmodel. Het model is in feite een ordeningskader waarin is aangegeven welke factoren naast procesfactoren een rol spelen bij het functioneren van kennisgemeenschappen. Zo komen we tot de volgende indeling:

Figuur 1.1 Onderzoeksmodel



De verschillende factoren beïnvloeden elkaar in een dynamisch proces:

- 1 De inputfactoren verwijzen naar de start van een kennisgemeenschap. Variabelen als *aanleiding, motief en doel* van de kennisgemeenschap worden daarin onderscheiden.
- 2 Procesfactoren omvatten de processen die ingezet worden met betrekking tot de kernfunctie van de kennisgemeenschap (*kennisontwikkeling, kennisproductie en kenniscirculatie/transfer*) in relatie tot het kennisdomein.
- 3 Outputfactoren hebben betrekking op de opbrengst van kennis in termen van *kennisproductie en kenniscirculatie/transfer*, die het resultaat vormen van beoogde en niet beoogde opbrengsten.
- 4 Contextfactoren zijn elementen die in de context van het kennisontwikkelingsproces meer indirect invloed uitoefenen. Variabelen zijn: *samenstelling van de deelnemersgroep, bekendheid met elkaar, draagvlak organisatie, facilitator/coördinator, financiën, digitale omgeving*.

In hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2 tot en met paragraaf 2.5) wordt invulling gegeven aan de input-, proces-, output- en contextfactoren die het functioneren van kennisgemeenschappen beïnvloeden.

1.4 Aanpak en opbrengst van de verkenning

AANPAK

Gestart is met een literatuurverkenning van het onderzoek naar en de praktijk van kennisgemeenschappen. Deze verkenning levert inzicht in verschillende functies van kennisgemeenschappen en factoren die bijdragen aan optimale kennisontwikkeling. Met deze verkenning is invulling gegeven aan het onderzoeksmodel (zie Figuur 1.1). Het onderzoeksmodel is geoperationaliseerd in een instrument dat de basis vormt voor een empirische verkenning van het functioneren van vijf kennisgemeenschappen. Het instrument is in een interactieve sessie met experts van CINOP op het terrein van kenniskringen getoetst op bruikbaarheid. Het tweede deel van het onderzoek omvat een kwalitatieve verkenning van de werkzame principes van vijf kennisgemeenschappen. Het uitgewerkte onderzoeksinstrument vormt de leidraad voor vraaggesprekken met vijf sleutelpersonen, een van elk van de vijf kennisgemeenschappen.

OPBRENGST

Hoewel beperkt van opzet levert deze verkenning voor de praktijk van kennisgemeenschappen handreikingen en generieke kennis op over het functioneren en inrichten van kennisgemeenschappen. Het onderzoek geeft inzicht in de werkzame principes van kennisgemeenschappen en draagt bij aan versterking van de methodische aanpak en de mogelijke variatie voor verschillende typen kennisgemeenschappen. Het onderzoek richt zich op de regionale en landelijke stakeholders in de kennisinfrastructuur van het beroepsonderwijs. Enerzijds zijn dat de onderwijsmanagers en onderwijsinnovatoren in het beroepsonderwijs die ervaring hebben met kennisgemeenschappen of overwegen die te starten, en trekkers/facilitators van bestaande kennisgemeenschappen. Anderzijds zijn dat de

beleidsmakers, ontwikkelaars en onderzoekers in het beroepsonderwijs, die geïnteresseerd zijn in de werking van kennisgemeenschappen.

Factoren van invloed op succesvol functioneren kenniskringen

2

Wat is bekend uit de literatuur, vanuit de empirie en vanuit de dagelijkse praktijk van kennisgemeenschappen over het functioneren van kennisgemeenschappen in processen van kennisontwikkeling?

Welke factoren in termen van input, proces, output en context spelen daarin een rol?

In dit hoofdstuk geven we allereerst – zonder te pretenderen volledig te zijn – een beeld van ‘the state of the art’ van kennisgemeenschappen in het beroepsonderwijs. Het hoofdstuk vervolgt met wat vanuit de literatuur, onderzoek en de praktijk bekend is over processen van kennisontwikkeling (procesfactoren), opbrengsten (outputfactoren) en contextfactoren in termen van meer randvoorwaardelijke condities die het functioneren van kenniskringen mede bepalen.

13

2.1 Kennisfactoren: ‘the state of the art’

De afgelopen jaren is een veelheid aan kennisgemeenschappen ontstaan waarin samenwerking tussen onderzoek en onderwijspraktijk een manier is om de verbinding tussen beide te overbruggen. De praktijk van kennisgemeenschappen maakt zichtbaar dat kennisgemeenschappen zich naast een of meer componenten van de kernfunctie, ook op een meer kennis specifieke thematiek kunnen richten.⁸ Wij noemen dit een kennisdomein. Kennisdomeinen waarop kenniskringen in het beroepsonderwijs zich richten zijn bijvoorbeeld:

⁸ Voor de selectie van kenniskringen voor het tweede deel van deze studie, de verdieping, selecteren we een vijftal kenniskringen op deze variabele kennisfunctie. Het gaat om de kennisfunctie waarop de kenniskring zich in het bijzonder richt (zie verder hoofdstuk 3).

Figuur 2 Voorbeelden van kennisdomeinen van kenniskringen in het beroepsonderwijs

Kennisdomeinen kenniskringen:

- Professionalisering van onderwijspersoneel in relatie tot onderwijsvernieuwing;
 - onderwijsinnovatie ten aanzien van specifieke kennisdomeinen (onder andere EVC, examinering, moderne vreemde talen);
 - versterking van de relatie tussen organisatieontwikkeling en onderwijsinnovatie;
 - versterking van de eigen professionaliteit in de contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven;
 - praktijktheoretische conceptontwikkeling rondom innovaties;
 - leren onderwijsinnovaties te verduurzamen.
-

Binnen het grote geheel is de verscheidenheid aan kennisgemeenschappen groot. Kennisgemeenschappen komen namelijk in velerlei hoedanigheden, contexten en in verschillende samenstellingen en vormen voor. Pieters en De Vries (2005) concluderen dat een typologie van kennisgemeenschappen nog voorbarig is. Dit heeft te maken met de heterogeniteit in achtergronden van leden en verwachtingen rondom deelname, hun gerichtheid op processen dan wel opbrengsten en de variëteit in activiteiten en thema's waar men zich mee bezighoudt. Kennisgemeenschappen verschillen dus op een groot aantal karakteristieken van elkaar. Ook onderzoeken van Dankbaar en Van den Dungen (2005) en Kuijpers (2006) tonen aan dat kennisgemeenschappen verschillen in de wijze waarop processen van kennisontwikkeling worden gestimuleerd.

Hierna geven we een beeld van enkele kennisgemeenschappen in het beroepsonderwijs.

Het project ISIS (bijscholing schoolleiders) startte in opdracht van het ministerie van OCW in 2005 de kennisgemeenschap 'De school als professionele leergemeenschap'. De kennisgemeenschap richtte zich op de centrale vraag: 'Hoe krijg je in een school een lerende en onderzoekende cultuur? Wanneer lukt dit en waarom?' In datzelfde jaar startten schoolmanagers uit het voortgezet onderwijs de kennisgemeenschap 'Onderwijs anders organiseren: innovatieve ontwikkelingen om het onderwijs en het lesgeven anders te organiseren' met als centrale onderzoeksvraag: 'Onder welke voorwaarden ontstaat eigenaarschap van onderwijsvernieuwingen bij schoolpersoneel?' Beide kennis-

gemeenschappen richten zich op professionalisering van onderwijspersoneel in relatie tot onderwijsvernieuwing.

In het hbo zijn sinds de invoering van de lectoraten kenniskringen gestart die gericht zijn op kennisontwikkeling, kenniscirculatie en praktijkgericht onderzoek. In een evaluatie van de lectoraten concludeert de Commissie Tussentijdse evaluatie lectoren en kenniskringen⁹ die het onderzoek uitvoert, dat het onderzoek in hoge mate ingegeven is door de praktijk. Hiermee is in potentie de weg geopend om via praktijkgericht onderzoek de relatie tussen onderzoek en praktijk te versterken. De commissie concludeert echter ook, dat de onderzoeksfunctie van de lectoraten nog in de kinderschoenen staat. De docenten hebben doorgaans nog weinig ervaring met het doen van onderzoek. Versterking van de onderzoeksvaardigheden van de leden verdient daarom sterke aandacht.

CINOP Expertisecentrum faciliteert diverse platforms en kenniskringen. Deze zijn doorgaans gericht op een specifieke kernfunctie van kennisontwikkeling en een specifiek inhoudelijk kennisdomein: kenniskring Innovatiemanagers, platform EVC, netwerk Examinering, platform MVT (moderne vreemde talen) platform Gehandicapten en netwerk Moeilijk lerenden. Doelstelling van deze platforms en kenniskringen is om ervaringskennis, expertkennis en incidenteel onderzoekskennis bij elkaar te brengen. Daarmee kan worden bijgedragen aan verdere ontwikkeling van het kennisdomein op verschillende niveaus: het collectief (de kenniskring), de individuele deelnemers, de vertegenwoordigende instelling en incidenteel een landelijke adviesfunctie.

Vernieuwingsplatform Herontwerp (technisch) MBO brengt mensen uit scholen, kenniscentra en bedrijven met elkaar in contact en faciliteert daarmee het proces van kennisontwikkeling. In het kader van het Vernieuwingsplatform zijn verschillende kenniskringen gevormd. Het doel van deze kenniskringen is kenniscreatie die voortbouwt op bestaande kennis, waardoor verdere kennisontwikkeling kan plaatsvinden (Kuijpers, 2006).

⁹ Rapport van de Commissie Tussentijdse evaluatie lectoren en kenniskringen (SKO), 2005.

Ook in het kader van de innovatiearrangementen HPBO faciliteert CINOP Expertisecentrum kenniskringen. Deze kenniskringen hebben een functie in de ontwikkeling van praktijktheorieën. Uit het proces van kennisdeling en reflectie in de kenniskringen is een aantal voorbeelden en inzichten gefilterd die betrokkenen vanuit hun eigen praktijkperspectief waardevol vinden en die bovendien gewogen zijn vanuit een meer theoretisch perspectief.¹⁰ Deze werkwijze vervult de functie van praktijktheoretische conceptontwikkeling en verbindt daarmee praktijk en onderzoek. Rondom vier centrale thema's van het innovatiearrangement Beroepskolom¹¹ is van eind 2004 tot begin 2007 door een proces van kennisdeling een bijdrage geleverd aan het formuleren van de belangrijkste opbrengsten van de projecten Innovatiearrangementen Beroepskolom. Ervaringen uit de projecten werden onderling vergeleken, geconfronteerd met bestaande kennis en op waarde beoordeeld. In dit kennisontwikkelingsproces participeerden vertegenwoordigers uit de projecten met deskundigheid en ervaringen op de centraal staande thema's. Onderzoekers van CINOP Expertisecentrum ondersteunden bij het benoemen van ervaringen en inzichten, terwijl de procesmanagers van Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) en enkele externe experts het proces faciliteerden. Met deze aanpak is een evaluatiedesign geïmplementeerd waarbij niet alleen vanuit een meer klassieke wijze van een afstand wordt gekeken naar de resultaten van innovatiepogingen, maar ook actief met betrokkenen kennis wordt gedeeld, ontwikkeld en toegankelijk gemaakt voor derden.

ROC Zadkine heeft in januari 2006 een lector aangesteld voor het domein techniek. Het lectoraat heeft een kenniskring 'Onderwijs-arbeidsmarkt' en een intervisiegroep 'Onderzoekend Zadkine' in het leven geroepen. De kenniskring richt zich op de kwaliteit van de contacten van het roc met bedrijven en op de *versterking van de eigen professionaliteit in de contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven*: 'Door ervaringen uit te wisselen over hoe we onze bedrijfscontacten aanpakken, kunnen we die aanpakken vergelijken en leren van elkaar. We kunnen ook leren van anderen binnen en buiten Zadkine. Andersom kunnen anderen leren van onze ervaringen. De kenniskring heeft dus opbrengsten voor de deelnemers zelf, voor Zadkine Techniek en voor derden'.

¹⁰ De Bruijn en Hermanussen, 2006.

¹¹ De thema's zijn: 1. Doorleren in de beroepskolom; 2. Het handelen van opleiders in competentiegericht leren en opleiden; 3. Leren van innoveren; 4. Samen met het bedrijfsleven werken aan innovatie van het beroepsonderwijs.

De intervisiegroep is op te vatten als een interne leergemeenschap die bestaat uit Zadkine-medewerkers die binnen of naast hun werk onderzoek doen of plannen daarvoor hebben. Deze groep biedt medewerkers een extra mogelijkheid om zich te ontwikkelen in hun rol als onderzoeker. De groep is vooral gericht op onderzoekend werken binnen Zadkine zelf en op de bekwaamheden en instrumenten die je daarvoor nodig hebt. Deelnemers kunnen bijvoorbeeld onderzoeksvoorstellen aan hun ‘critical friends’ voorleggen, feedback geven en ontvangen, ervaringen met elkaar delen, problemen en successen bespreken, en reflecteren op de relatie tussen hun onderzoeksrol en hun ‘normale’ functie.

In het project Innovatieregisseurs worden in opdracht van de MBO-Raad voor innovatieregisseurs van mbo-scholen een leergang en instrumenten ontwikkeld om te leren hoe onderwijsinnovaties blijvend te faciliteren. Naast een stuurgroep, ontwikkelgroepen en scholengroepen is een kenniskring gevormd waarin innovatieregisseurs van verschillende mbo-scholen participeren. De kenniskringen zijn bedoeld om de instellingen te laten delen in de opbrengsten van het project Innovatieregisseurs. Naast het leren hoe onderwijsinnovaties te verduurzamen is de kenniskring tegelijkertijd bedoeld om de uitkomsten uit het project te valideren.¹²

2.2 Inputfactoren

Doel: kennisfunctie (kennisontwikkeling, kennisproductie, kennistransfer/kenniscirculatie), kennisdomein; motief

De primaire kernfunctie – ofwel het primaire doel waarop kennisgemeenschappen zich richten – is driedig: kennisontwikkeling, kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie. In paragraaf 2.3 onderbouwen we deze driedeling vanuit de literatuurverkenning en bespreken we de procesfactoren die kunnen bijdragen aan het realiseren van deze kernfunctie. Zoals in de voorgaande paragraaf (par. 2.1) al zichtbaar werd, is er naast de primaire kernfunctie van kennisontwikkeling ook een specifiek kennisdomein waarop kennisgemeenschappen zich

¹² www.bverraad.nl

kunnen richten. Dit kennisdomein is gerelateerd aan een handelingspraktijk rondom een bepaalde thematiek.

Duidelijk mag zijn dat het kennisdomein en de primaire kernfunctie mede van invloed zijn op de inrichting van de kennissgemeenschap. Vooraf geformuleerde doelstellingen geven richting aan processen en activiteiten in de kennissgemeenschap en hebben uiteindelijk invloed op de output van kennissgemeenschappen.

Ook de *motieven* om een kennissgemeenschap in het leven te roepen en de motieven die de deelnemers hebben om deel te nemen aan de kennissgemeenschap kunnen van invloed zijn op het proces van de kennissgemeenschap en op de output (opbrengst).

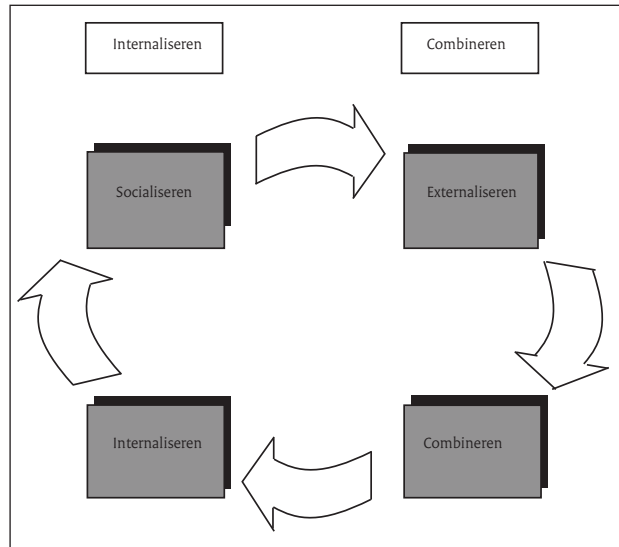
2.3 Procesfactoren

Kennisontwikkeling (impliciete kennis expliciet maken), kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie: reflecteren en leren organiseren, ruimte scheppen voor creatieve onrust, verleiden tot kennisproductiviteit, ruimte geven aan persoonlijke passie.

KENNISONTWIKKELING

Nonaka en Takeuchi (1995) ontwikkelden een model om zichtbaar te maken hoe kennisontwikkelingsprocessen in een cyclisch proces verlopen (vergelijk Dankbaar en Van den Dungen, 2005). In figuur 2.1 is dit model gevisualiseerd.

Figuur 2.1 Leercyclus voor kennisontwikkeling



Bron: Nonaka en Takeuchi, 1995

De linkerkant van het model geeft met de processen van socialiseren en internaliseren impliciete kennisontwikkeling weer. Het betreft impliciete ervaringskennis die ingebed is in de context en ervaringen van de eigen handelingspraktijk en die niet expliciet is. De rechterkant van het model geeft met de processen van externaliseren en combineren de processen van expliciete kennisontwikkeling weer. Door vormen van sociale interactie wordt impliciete kennis expliciet gemaakt. Het activeren van deze leercyclus is een middel voor kennisontwikkeling in kennismilieus.

Wanneer kennismilieus zich richten op het expliciteren van impliciete kennis ontstaat een proces van kennisontwikkeling waarin kennis wordt gedeeld en uitgewisseld. In dit proces worden verschillende kennissoorten met elkaar gecombineerd: praktijkkennis c.q. ervaringskennis, expertkennis en onderzoekskennis. Dit proces is belangrijk voor de eerste kernfunctie: kennisontwikkeling.

KENNISPRODUCTIE

Kennisgemeenschappen kunnen van kennisontwikkeling de stap zetten naar de tweede kernfunctie: *kennisproductie* dat wil zeggen geëxpliciteerde en nieuw ontwikkelde kennis vastleggen. Deze kennis kan een functie hebben voor de kennisgemeenschap zelf, voor de instellingen waaruit de leden afkomstig zijn of voor derden.

KENNISTRANSFER/KENNISCIRCULATIE

Wanneer kennisproductie ook ten dienste moet staan buiten de kennisgemeenschap speelt de derde kernfunctie een rol: *kennistransfer/kenniscirculatie*. De kennisproductie kan als product ingezet worden: een rapport, workingpapers of een instrument. Het kan ook als proces ingezet worden: een onderzoekmasterclass, leergang of interactiesessie voor overdracht van de opbrengst uit de kennisgemeenschap. Een combinatie van beide is uiteraard ook mogelijk.

De hierboven beschreven primaire functies van kennisgemeenschappen (kennisontwikkeling, kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie) komen voor een deel terug in de functies die Weggeman (2004) onderscheidt: het overdragen van kennis, het toepassen van kennis en het vernieuwen of vergroten van kennis. Het overdragen van kennis is het interactieproces waarbij de kennis van de een wordt ingezet om de kennis van de ander te vergroten of te vernieuwen, ofwel het proces van kennisdelen of distributie van kennis. De toepassing van kennis betreft het proces waarbij kennis wordt ingezet om een taak uit te voeren of een doel te bereiken, bijvoorbeeld om werkprocessen, producten en diensten te verbeteren of te vernieuwen. De ontwikkeling van kennis is het proces dat leidt tot vernieuwing of vergroting van de eigen kennis.

Deze omschrijving is niet expliciet gericht op processen van kennistransfer/kenniscirculatie, maar legt wel een belangrijk accent op de productie van kennis ofwel op het resultaat. Centraal daarin staan begrippen als 'efficiëntie' en 'effectiviteit'.

Andere auteurs omschrijven kennismanagement/kennisontwikkeling meer in termen van processen. Toonaangevend voor deze laatste stroming is het gedachtegoed en de definitie van Kessels (1996, 2001): kennisproductie is een proces en omvat het signaleren, verzamelen en

interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van deze informatie en het toepassen van de nieuwe bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten.

Ook Bood en Coenders (2004) hebben de opvatting dat een kennissgemeenschap kennisproductief moet zijn in een bepaald veld of vakgebied. Het domein van een kennissgemeenschap zou relevant moeten zijn voor de buitenwereld; de reden van bestaan van kennissgemeenschappen ligt in de buitenwereld. Zij stellen dat goed functionerende 'communities of practice' aantrekkelijk zijn, omdat ze kennis genereren waar zijzelf en anderen wat aan hebben.

Deze paragraaf vervolgt met het benoemen van **procesfactoren** die het kennisontwikkelingsproces, de kennisproductie en de kennistransfer/kenniscirculatie gunstig kunnen beïnvloeden. Met andere woorden: welke principes in de methodische aanpak van kennissgemeenschappen zijn werkzaam voor optimale kennisontwikkeling, kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie?

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat nog weinig onderzoek voorhanden is naar kritische succesfactoren voor kennisontwikkeling in kennissgemeenschappen. Hoewel het meeste onderzoek niet direct aantoonbaar bewijs hiervoor levert zijn er wel aanzetten. Onder meer Dankbaar (2007) geeft op basis van een literatuuronderzoek en analyse van kennissgemeenschappen en platforms die door CINOP Expertisecentrum worden ondersteund een direct handelingsgerichte benadering van een succesvolle aanpak (zie ook Kessels, 1996; Kessels, Lakerveld en Van den Berg, 1998; Keursten, Verdonshot, Kessels en Kwakman, 2004; Smeijsters, 2004; De Bruijn, 2007).

Daarnaast leverde de interne valideringssessie met experts binnen CINOP in het aansturen en faciliteren van kenniskringen vanuit hun eigen praktijk van kennissgemeenschappen nuttige inzichten in factoren waarvan we kunnen verwachten dat ze optimale kennisontwikkeling, kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie gunstig kunnen beïnvloeden. De factoren verwijzen naar een repertoire van interventies en handelingen die worden ingezet om resultaten te bereiken op (vooraf) gestelde doelen. Wij lichten ze hieronder toe.

REFLECTEREN EN LEREN ORGANISEREN

De leden van de kennissamenleving reflecteren op eigen (werk)ervaringen en die van anderen, conceptualiseren deze, stellen deze ter discussie, verbeteren hun plan van aanpak, passen deze verbeteringen toe en reflecteren hierop. Zij leren de interne en externe werkelijkheid op een nieuwe manier te definiëren, nieuwe vragen te stellen, nieuwe oplossingen te bedenken, nieuwe ontwerpen te bedenken en voor de organisatie tot waarde te brengen. Ook leren zij effectief en efficiënt complexe processen te managen die tot bepaalde producten of diensten leiden. Wanneer deelnemers bewust de slag maken naar het expliciteren van kennis en deze combineren met bestaande kennis tot nieuwe kennis en collectieve inzichten ontstaat een basis voor kennisproductie en verspreiding. Om dit inzicht te verwerven via reflectie en leren zullen deze processen gefaciliteerd moeten worden door bewust ruimte te creëren voor het reflecteren. Interventies die daarin ondersteunend kunnen zijn: het organiseren van een buitenkring, kennis synthetiseren in een reflectieverslag, de rol van critical friend beleggen in de kennissamenleving of een time-out organiseren voor reflectie op de kennisontwikkeling.

RUIMTE SCHEPPEN VOOR CREATIEVE ONRUST

Creatieve onrust drijft het innovatie- en verbeteringsproces. De drive die betrokkenen voelen om iets nieuws te realiseren in combinatie met externe druk zorgt voor de motivatie om te beginnen en door te zetten. Ruimte voor experimenteren met nieuwe aanpakken geeft energie en leidt tot nieuwe perspectieven.

RUIMTE GEVEN AAN PERSOONLIJKE PASSIE

De persoonlijke passie en de daaruit voortkomende nieuwsgierigheid, de drive om tot resultaten te komen, samen met erkenning en waardering, maken dat mensen investeren in kennisontwikkeling.

VERLEIDEN TOT KENNISPRODUCTIVITEIT

De kunst van het verleiden tot kennisproductiviteit stoelt op de bekwaamheid een werkomgeving te creëren waarin het duurzame gereedschap tot ontwikkeling kan komen: de bekwaamheid om slimmer te worden, het leren te leren, reflectie te organiseren en reflexiviteit te vergroten.

ROLLEN VERDELEN EN ROLLEN BEWAKEN

Kennisproductie als doel stelt specifieke eisen aan de rolverdeling en rolbewaking. Bijvoorbeeld de voorzitter die resultaatverantwoordelijk is, de facilitator die inbreekt in het proces om kennis te duiden en de onderzoeker die kennis vastlegt. Ook een agendacommissie als bewaker van de kennisagenda/kennisontwikkeling kan ingebouwd worden.

2.4 Outputfactoren

Beoogde opbrengsten en niet beoogde opbrengsten met betrekking tot kennisontwikkeling, kennisproductie en kennistransfer/kenniscirculatie.

Een kennisgemeenschap kan erop gericht zijn kennis te delen en uit te wisselen (kennisontwikkelingsproces), maar kan zich ook actief richten op het ontwikkelen van nieuwe kennisproducten of processen (kennisproductie) en vervolgens op verspreiding van de ontwikkelde producten onder derden. Idealiter doorlopen kennisgemeenschappen deze verschillende stadia. De praktijk laat echter zien dat dit niet altijd het geval is. Een van de redenen kan zijn, dat de ambitie wat men met elkaar wil realiseren (nog) niet zo ver reikt. Een andere reden is dat de ambitie wel verder reikt, maar dat er belemmeringen zijn die een optimale kennisontwikkeling en -productie in de weg staan (onvoldoende middelen, onevenwichtige samenstelling, onvoldoende sturing op kennisproductie). De output van kennisgemeenschappen moet mede beoordeeld worden in relatie tot de gestelde doelen: de beoogde opbrengsten. Doelstellingen zijn echter niet altijd duidelijk geformuleerd bij aanvang van de kennisgemeenschap, maar worden vaak pas in de loop van het proces geconcretiseerd. Bovendien kunnen doelstellingen worden aangepast of nieuwe doelstellingen ontstaan gedurende de looptijd van de kennisgemeenschap. Naast beoogde opbrengsten kan de kennisgemeenschap ook niet-beoogde opbrengsten genereren.

2.5 Contextfactoren

Variabelen: samenstelling van de deelnemersgroep, intern draagvlak binnen afzonderlijke organisaties, ruimte in eigen organisatie om kennis toe te passen, centrale coördinator of facilitator, beschikbaar maken van middelen, ruimte voor virtuele communicatie en vastleggen van kennis via ICT.

Deze paragraaf bespreekt ten slotte de factoren in de context van kennisgemeenschappen die mede bijdragen aan een optimaal functioneren van kennisgemeenschappen. Uit de verkenning hiernaar blijken de volgende contextfactoren een rol te spelen (zie Dankbaar, 2007; Kessels, 1996; Kessels, Lakerveld en Van den Berg, 1998; Keursten, Verdonshot, Kessels en Kwakman, 2004; Smeijsters, 2004; Onderwijsraad, 2006).

SAMENSTELLING DEELNEMERSGROEP

Kennisgemeenschappen die bijdragen aan het bevorderen van innovatie zijn idealiter breed samengesteld in die zin dat (bijna) alle ketenpartijen deelnemen. Het gaat daarbij om bedrijven, onderwijsinstellingen, (publieke en/of private) onderzoeksinstituten, de overheid en intermediaire organisaties. De deelname van onderzoekinstellingen en intermediaire organisaties vervult een belangrijke brugfunctie tussen de verschillende ketenpartijen en bevordert bovendien de doelgerichtheid van de kenniskring. In de praktijk is de gewenste diversiteit van kennisgemeenschappen echter niet altijd optimaal.

GEDEELD BELANG

Samenwerking komt alleen tot stand als de afzonderlijke partijen inzien dat ze elkaar nodig hebben om een bepaald doel te realiseren. De samenwerking in het netwerk moet van alle deelnemende partijen uitgaan en alle deelnemende partijen moeten deels van elkaar afhankelijk zijn voor de realisatie van een bepaald doel (wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid).

BEKENDHEID MET ELKAAR

Elkaar leren kennen, vertrouwen ontwikkelen, ruimte geven aan ieders inbreng is een belangrijke basisvoorwaarde voor de werking van een kennisgemeenschap. Bij de start moet

hier veel aandacht aan besteed worden. Deelnemers moeten zich met elkaar en elkaars vraagstukken leren identificeren, maar ook de eigen praktijk kritisch durven benaderen.

INTERN DRAAGVLAK BINNEN AFZONDERLIJKE ORGANISATIES

De afzonderlijke organisaties moeten zich verantwoordelijk voelen voor de kennissgemeenschap waaraan medewerkers uit de organisaties deelnemen. De medewerkers die aan de kennissgemeenschap deelnemen krijgen vanuit hun professionaliteit een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid om binnen de kennissgemeenschap beslissingen te nemen en activiteiten uit te voeren.

RUIMTE IN EIGEN ORGANISATIE OM KENNIS TOE TE PASSEN

De eigen organisatie zal ruimte moeten bieden om nieuw ontwikkelde kennis ook daadwerkelijk toe te passen in de eigen organisatie.

CENTRALE COÖRDINATOR/FACILITATOR

Kennisontwikkeling in een kennissgemeenschap vereist het organiseren, sturen en in stand houden van een bepaalde doelrealisatie. Als er geen centrale coördinator of facilitator is, dan is de samenwerking divergent. De samenwerking waaiert uiteen en de doelen worden niet gerealiseerd. Er moet iemand zijn die samenhang aanbrengt tussen de deelnemers en de activiteiten binnen de kennissgemeenschap.

BESCHIKBAAR STELLEN VAN MIDDELEN

Kennissgemeenschappen die over geldelijke middelen beschikken worden als effectiever, heterogener en interactiever ervaren dan kennissgemeenschappen die daar niet over beschikken. Het beschikbaar stellen van middelen is een vorm van waardering voor inzet in en doel van de kennissgemeenschap.

RUIMTE VOOR VIRTUELE COMMUNICATIE EN VASTLEGGEN VAN KENNIS MET ICT

Ook kan er ruimte worden gemaakt voor online-discussies, vragen- of brainstormsessies zodat er minder fysieke ontmoetingen nodig zijn. Persoonlijke ontmoetingen zijn in de beginfase essentieel om persoonlijke contacten te ontwikkelen, maar zijn ook tijdsintensief. Binnen

kennisgemeenschappen ontstaat veel kennis en ervaring rondom een kennisdomein. Een deel van de kennis kan goed worden beschreven en toegankelijk worden gemaakt met ICT (een website of database), zodat ook niet-leden profiteren van de ontwikkelde kennis.

Kennisgemeenschappen onderzocht

3

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van een verkenning naar het functioneren van kennisgemeenschappen in processen van kennisontwikkeling in de praktijk. Voor de onderzochte kennisgemeenschappen is in kaart gebracht wat de werkzame principes zijn in termen van inputfactoren, procesfactoren, outputfactoren en contextfactoren. Hieronder gaan we in op de selectie van kennisgemeenschappen en het onderzoeksinstrument. Aansluitend worden de resultaten van de praktijkverkenning gepresenteerd.

27

3.1 Selectie van kennisgemeenschappen

De praktijkverkenning is uitgevoerd bij vijf kennisgemeenschappen. Deze kennisgemeenschappen zijn geselecteerd, die gericht zijn op verschillende kennisdomeinen. Hiervoor is gekozen om tot een zekere variatie in de praktijkverkenning te komen. De in de praktijkverkenning betrokken kennisdomeinen en kennisgemeenschappen zijn weergegeven in Figuur 3.1.

Figuur 3.1 Selectie van kennisgemeenschappen naar kennisdomein

Kennisfunctie/kennisdomein	Kennisgemeenschap
Verbinding onderzoekskennis en praktijkkennis (practice-based evidence)	Kenniskring Zadkine Denktank Techniek
Implementatie	Kenniskring Innovatieregisseur
Organisatieontwikkeling	Kenniskring Lerende organisatie
Innovatie	Kenniskring Innovatiemanagers
Methodiekontwikkeling/actieonderzoek	Kenniskring Professionalisering van agogische beroepen

3.2 Korte introductie van de onderzochte kennisgemeenschappen

KENNISKRING ZADKINE DENKTANK TECHNIEK

De kenniskring Zadkine Denktank Techniek is opgestart ter verbetering van de afstemming van de technische opleidingen van Zadkine op (ontwikkelingen op) de technische arbeidsmarkt in de regio Rotterdam-Rijnmond. De Zadkine Denktank Techniek is onderdeel van het lectoraat Beroepsonderwijs. Het lectoraat is erop gericht de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren en de relatie tussen onderwijs en onderwijsonderzoek te versterken. Tot het lectoraat behoren onder meer:

- de *Denktank Techniek*: toekomstgerichte en techniekbrede kennisgemeenschap van leden die werkzaam zijn in het regionale bedrijfsleven, bij intermediaire organisaties en Zadkine;
- een *Klankbordgroep*: een buitenkring van Zadkine-medewerkers.

Het doel van de Zadkine Denktank Techniek is het onderzoeken en analyseren van de regionale technische arbeidsmarkt in de regio Rotterdam-Rijnmond om Zadkine Techniek een impuls van buiten naar binnen te geven, zodat zij kan reflecteren op het eigen onderwijsaanbod en één en ander waar nodig kan bijstellen.

KENNISKRING INNOVATIEREGISSEUR

De kenniskring Innovatieregisseur is opgestart om de professionele regie op duurzame innovatie binnen mbo-instellingen (beter) te waarborgen. Na afloop van een vernieuwingsproject in onderwijsinstellingen blijken innovaties vaak niet of nauwelijks (blijvend) verankerd binnen de onderwijsinstelling. De kenniskring Innovatieregisseur bestaat uit:

- een *stuurgroep*: deze fungeert als opdrachtgever;
- een *ontwikkelgroep*: dit zijn ontwikkeldocenten van deelnemende pilotscholen;
- *schoolwerkgroepen*: klankbordgroep per pilotschool met vertegenwoordiging van alle lagen uit de organisatie;
- een *kenniskring*: landelijke resonansgroep van geïnteresseerde pilotscholen en volgscholen.

Het project Innovatieregisseur beoogt de innovatiecapaciteit van mbo-instellingen te vergroten met als resultaat het beter bekijken van innovaties in de instellingen door inbedding van de innovatie in het strategisch beleid van de instelling.

KENNISKRING LERENDE ORGANISATIE

Het beroepsonderwijs staat aan het begin van de ontwikkeling naar *lerende organisaties*.

De kenniskring Lerende organisatie is opgestart op initiatief van Het Platform Beroepsonderwijs/CINOP Expertisecentrum in het kader van het Innovatiearrangement Beroepskolom, en had als doel in kaart te brengen hoe organisaties voor beroepsonderwijs van hun eigen innovaties leren en hoe zij dit leren organiseren. De kenniskring Lerende organisatie is een onderdeel van de monitormethodiek waarmee de voortgang en de resultaten – in termen van inbedding en verankering – van twaalf projecten van het Innovatiearrangement zijn onderzocht. In de monitor is onderzocht in welk ontwikkelingsstadium van leren van innoveren de projecten en de school zich bevinden en welke suggesties voor verder leren kunnen worden gedaan. Het doel van de kenniskring Lerende organisatie is kennisproductie over de wijze waarop lerende organisaties innoveren op basis van systematisch inzicht in relevante ontwikkelingen en op empirie gebaseerde gegevens over voortgang, belemmeringen en knelpunten in het innovatieproces vanuit de eigen projecten uit het Innovatiearrangement.

KENNISKRING INNOVATIEMANAGERS

De kenniskring Innovatiemanagers is geïnitieerd door CINOP Expertisecentrum in samenwerking met Kennisnet. De betrokkenheid van Kennisnet was vooral gericht op digitale ondersteuning van de CoP (ICT Platform). De betrokkenheid van het Expertisecentrum is in eerste instantie inhoudelijk en procesgericht: hoe geven innovatiemanagers vorm aan innovatieprocessen en welke rol vervullen zij daarbij? In de kenniskring is daartoe een referentiekader ontwikkeld voor de kennisuitwisseling: de innovatiemanager als centrale figuur tussen onderwijsinnovatie, organisatieontwikkeling (in casu personeelontwikkeling) en onderzoek. In tweede instantie biedt de kenniskring een rijke leeromgeving over de relatie tussen landelijke en regionale innovaties. De kenniskring wordt jaarlijks geëvalueerd. Dat heeft geleid tot een bijstelling voor de focus en werkwijze in de toekomst. De behoefte is gegroeid om kennisuitwisseling meer te verdiepen (met behulp van literatuur en inleiders, bijvoorbeeld lectoren), meer te focussen (niet meer het brede referentiekader, maar focus op innovatie als proces) en meer aandacht te besteden aan kennisproductie. Het expliciteren van kennisopbrengsten moet ook bijdragen aan transfer van inzichten buiten de kenniskring, naar de eigen achterban en op landelijk niveau.

KENNISKRING PROFESSIONALISERING VAN AGOGISCHE BEROEPEN

De kenniskring Professionalisering van agogische beroepen is onderdeel van het lectoraat Professionalisering van agogische beroepen en is opgestart ter verbetering van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van agogen en vaktherapeuten. Het lectoraat is gericht op de professionalisering van agogische beroepen en vaktherapeuten in de gezondheidszorg. In nauwe samenwerking met het werkveld zijn diverse onderzoeksprojecten gestart, waarin het leren door professionals centraal staat en waarin praktijkkennis als belangrijke bron van kennis wordt gezien voor de professionals zelf. In de verschillende onderzoeksprojecten staat centraal hoe professionals hun eigen professionele handelen kunnen verbeteren. Het doel van de kenniskring Professionalisering van agogische beroepen is het onderzoeken hoe professionals kunnen worden ondersteund om op hun werkplek te leren en welke leereffecten daarbij optreden.

3.3 Instrumentering

Om het in de praktijk functioneren van de vijf geselecteerde kennisgemeenschappen in kaart te brengen zijn in het najaar van 2007 gestructureerde vraaggesprekken gevoerd met één sleutelpersoon per kennisgemeenschap. Hierbij is gebruik gemaakt van een interviewleidraad die is ontwikkeld op basis van het onderzoekskader.

De interviewleidraad is opgenomen in bijlage I. Een overzicht van de geïnterviewde sleutelpersonen is opgenomen in bijlage II.

3.4 Bevindingen praktijkverkenning vijf kennisgemeenschappen

In figuur 3.2 wordt aangegeven in welke fase van het proces van kennisontwikkeling de onderzochte kennisgemeenschappen zich bevinden. Vier van de onderzochte kenniskringen hebben het proces van kennisontwikkeling doorlopen tot en met de fase van kennistransfer. Eén kenniskring, kenniskring Innovatiemanagers, bevindt zich in de overgangsfase van kennisontwikkeling naar kennisproductie. In de volgende paragrafen wordt figuur 3.2 nader toegelicht, waarbij wordt ingegaan op de uitkomsten van de praktijkverkenning in termen van werkzame principes in de verschillende fasen van kennisontwikkeling.

Figuur 3.2 Schematisch overzicht van de praktijkverkenning van vijf kennisgemeenschappen

Kennisfunctie van kenniskringen				
<i>Kennisdomein</i>	<i>kennis- deling</i>	<i>kennis- ontwikkeling</i>	<i>kennis- productie</i>	<i>kennis- transfer</i>
<i>Verbinding onderzoeks-kennis en praktijkkennis (practice based evidence)</i>	√	√	√	√
<i>Implementatie</i>	√	√	√	√
<i>Organisatieontwikkeling</i>	√	√	√	√
<i>Innovatie</i>	√	√	2008	2009
<i>Methodieontwikkeling/ aktieonderzoek</i>	√	√	√	√

3.5 Inputfactoren

De bevroegde sleutelpersonen geven aan dat het ontwikkelingsproces van kennisdeling naar kennisontwikkeling en vervolgens naar kennisproductie en kennistransfer doeltreffender verloopt wanneer vooraf de kennisfunctie van de kenniskring gedegen wordt voorbereid en geëxpliciteerd. Dit houdt in dat men vanaf de start van de kenniskring (of vooraf) de doelstelling van de kenniskring heeft geëxpliciteerd en heeft gezocht naar een relatie met de praktijk, door een zorgvuldige selectie van de leden van de kenniskring.

De vier onderzochte kenniskringen die het proces van kennisontwikkeling hebben doorlopen tot en met de fase van kennistransfer hadden vanaf het begin expliciet kennisproductie en kennistransfer tot doel en hebben hun doelen tussentijds niet bijgesteld. Deze vier kenniskringen zijn ieder opgestart met een praktijkgestuurde vraag vanuit de behoefte aan onderzoek

en reflectie. In de eerste fase van de kenniskringen is door sociale interactie vanuit kennisdeling de aanwezige kennis van de leden van de kenniskring systematisch expliciet gemaakt.

DOELEN

Het doel van de Zadkine Denktank Techniek is het onderzoeken van de regionale technische arbeidsmarkt in de regio Rotterdam-Rijnmond, om in kaart te brengen hoe bedrijven, functies en werknemers in de regio er over tien jaar uitzien en om een advies uit te brengen over wat dit betekent voor het onderwijsaanbod van Zadkine Techniek.

Het doel van de kenniskring Innovatieregisseur is het beter laten beklijven van innovaties binnen mbo-instellingen door het ontwikkelen van een maatwerk-leergang voor de onderwijsinnovatieregisseur, waarin hij leert onderwijsinnovaties in zijn onderwijsinstelling blijvend te faciliteren.

Het doel van de kenniskring Lerende organisatie is om op basis van eigen praktijkervaringen met innovaties en theoretische noties in een rapportage uit te werken hoe organisaties voor beroepsonderwijs succesvol kunnen leren van innoveren.

Het doel van de kenniskring Professionalisering van agogische beroepen is het onderzoeken hoe professionals kunnen worden ondersteund om op hun werkplek te leren door praktijkkennis als belangrijke bron van kennis te zien en hierover te publiceren.

De vijfde onderzochte kenniskring bevindt zich in de overgangsfase van kennisontwikkeling naar kennisproductie. Kennisproductie en kennistransfer waren bij de opstart geen geëxpliciteerde doelen; in aanvang ging het vooral om ervaringen uitwisselen over de verschillende handelingspraktijken om van elkaar te leren en aan de hand van thema's inzichten en ontwikkelingen aan elkaar te toetsen.

De kenniskring heeft inmiddels zijn doel bijgesteld vanuit de behoefte meer aandacht te besteden aan kennisproductie.

SAMENSTELLING EN INTAKE

Drie van de vijf onderzochte kenniskringen zijn samengesteld volgens de uitkomsten van een serie individuele intakegesprekken met beoogde leden door de voorzitters/facilitators van de kenniskringen. Bij de selectie van de leden van deze kenniskringen is veel aandacht besteed aan persoonlijke betrokkenheid bij de praktijkgestuurde vraag en draagvlak voor praktijkgericht onderzoek om te komen tot 'evidence-based practice'.

Selectiecriteria die daarbij zijn gehanteerd zijn: het hebben van affiniteit met onderzoek dan wel het hebben van onderzoekscompetenties, het hebben van de ambitie of de drive om te komen tot resultaten en een ondernemende houding.

Bij de intake voor Zadkine Denktank Techniek was daarnaast een belangrijk selectie criterium het vanuit ervaringskennis zicht hebben op de regionale technische arbeidsmarkt.

Bij de intake voor de kenniskring Innovatieregisseur was belangrijk dat de leden de basisfilosofie van de kenniskring kunnen onderschrijven (zorg dragen voor inbedding van het project in het strategisch beleid van de instelling) en kunnen zorg dragen voor collectieve leermomenten voor docenten, opdat zij zich de onderwijsinnovatie eigen kunnen maken.

De leden van de kenniskring Lerende organisatie zijn niet geselecteerd op basis van individuele intakegesprekken maar op basis van projectparticipatie. Dat wil zeggen: zij participeerden in projecten van het Innovatiearrangement Beroepsonderwijs, die zich als een verplicht onderdeel van het arrangement hebben aangesloten bij de kenniskring Lerende organisatie.¹³ De kenniskring diende een kennisproduct op te leveren.

De leden van de kenniskring Innovatiemanagers zijn evenmin geselecteerd op basis van individuele intakegesprekken. Zij zijn benaderd vanuit het Expertisecentrum en vanuit ieders netwerken is uitbreiding gerealiseerd. Vanuit het directe belang van hun rol en functie stellen de innovatiemanagers tijdens de bijeenkomsten van de kenniskring veel actuele beleidspunten aan de orde. In de toekomst wordt dit meer verbonden met een collectief lange termijn doel van kennisproductie.

¹³ Deze projecten zijn: Competent bouwen, Management & Visserij, Kenniscirculatie, OnderwijsArena (Study & work), Sportstad Heerenveen (FC-XL).

WERKZAME PRINCIPES

- 1 Keuze van een goed doorgedachte praktijkgestuurde onderzoeksvraag waarop de kenniskring zich richt en waarbij de voorzitter/facilitator vanaf het begin zoekt naar een relatie met de praktijk.
- 2 Kennisproductie en kennistransfer als vooraf expliciet geformuleerde doelstellingen van de kenniskring en doelgerichte procesbegeleiding door de voorzitter/facilitator.
- 3 Selectie van leden van de kenniskring op basis van individuele intakegesprekken door de voorzitter/facilitator van de kenniskring.
- 4 Expliciteren en vastleggen van bij de leden van de kenniskring aanwezige state-of-the-art kennis door de onderzoeker of voorzitter/facilitator.

3.6 Procesfactoren

De bevroegde sleutelpersonen geven aan dat het kennisontwikkelingsproces doeltreffender verloopt wanneer dit proces goed wordt voorbereid, (voor)gestructureerd en gestuurd door de voorzitter/facilitator van de kenniskring. Dit houdt in dat de voorzitter/facilitator gedurende het functioneren van de kenniskring interventies pleegt in het proces van kennisontwikkeling om nieuwe kennis te produceren en/of dit proces te sturen.

Het kennisontwikkelingsproces in de vier onderzochte kenniskringen die het proces van kennisontwikkeling hebben doorlopen tot en met de fase van kennistransfer is vanaf het begin doelgericht gestuurd. Toegesneden op de opeenvolgende fasen in het proces hebben de voorzitters/facilitators de bijeenkomsten van de kenniskringen voorgestructureerd en het proces gestuurd via keuze en voorbereiding van adequate werkvormen. Door deze werkwijze werden de leden van de kenniskringen actief betrokken bij het socialiseren en externaliseren van aanwezige kennis en bij de ontwikkeling van nieuwe kennis. Daarbij werden tegelijkertijd leden van de kenniskringen verantwoordelijk gemaakt voor bepaalde onderdelen van het proces (eigenaarschap).

Het kennisontwikkelingsproces in de Zadkine Denktank Techniek is gestuurd door het gebruik van gedeelde ervaringen te stimuleren. De daartoe ingezette werkvormen omvatten onder andere het houden van referaten door leden van de kenniskring, het voorzitten van subgroepen door leden van de kenniskring, het vormen van ongebruikelijke koppels in de kenniskring en het uitwerken van mindmaps door werkgroepen uit de Denktank. Voor het externaliseren van de kennis maakte de voorzitter/facilitator per bijeenkomst van de Denktank steeds een verslag, dat input vormde voor de volgende bijeenkomst van de kenniskring.

Het kennisontwikkelingsproces in de kenniskring Innovatieregisseur is gestuurd via het organiseren van leermomenten voor de deelnemende roc's. In bijeenkomsten van de lokale kenniskringen werden de resultaten van opdrachten die aan de ontwikkelgroep waren verstrekt voorgelegd en uitgediept. De landelijke kenniskring kwam regelmatig een hele dag bijeen. In de ochtend was er ruimte voor ontmoeting en uitwisseling van ervaringen. In de middag werd een externe expert uitgenodigd om een masterclass te verzorgen. Aan de hand van vijf thema's zijn op deze wijze het concept en de strategie van de innovatieregisseur uitgediept.

Het kennisontwikkelingsproces in de kenniskring Lerende organisatie is gestuurd door de leden van de kenniskring te laten reflecteren op de eigen praktijkervaringen met innovaties. Daartoe waren met behulp van een interviewleidraad 'innovatieportretten' gemaakt van innovatieprojecten, waarin aanleiding, doel, aanpak, resultaten en leermomenten aan de orde komen. Aan de hand van intensieve (reflectie)gesprekken over de innovatieportretten onder leiding van de voorzitter/facilitator onderkenden de leden van de kenniskring 'vijf sleutels voor succesvol innoveren', die zij uitwerkten in indicatoren.

Het kennisontwikkelingsproces in de kenniskring Professionalisering van agogische beroepen is gestuurd via discussies over aangereikte vakliteratuur en literatuur over actieonderzoek, waarna de leden ieder een eigen conceptonderzoeksvoorstel hebben geschreven onder individuele begeleiding van de voorzitter/facilitator. Door het presenteren van tussenproducten aan elkaar en het stimuleren van het lezen van, meedenken over en becommentariëren van elkaars onderzoeksresultaten is kennis en ervaring van de leden van de kenniskring gesocialiseerd.

Het kennisontwikkelingsproces in de kenniskring Innovatiemanagers is gestuurd door uitwisseling van ervaringen en kennis over actuele beleidsthema's waarin de innovatiemanager een rol heeft. Aanvankelijk stond de eigen professionele rolontwikkeling van de leden van de kenniskring centraal; geleidelijk is de scope wat meer overstijgend geworden. De werkwijze was deels vraag- en deels thematisch gestuurd, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende werkvormen zoals presentatie van de eigen casus, reflectie van de groep daarop, inbreng van literatuur en duiding voor de eigen rol en context.

WERKZAME PRINCIPES

- 1 Interventies van de voorzitter/facilitator in het proces van kennisontwikkeling, die de leden van de kenniskring actief betrekken bij de kennisproductie en eigenaarschap bevorderen.
- 2 Voorbereiden en (voor)structureren van het proces van kennisontwikkeling door het benoemen van rollen en kiezen van adequate werkvormen door de voorzitter/facilitator van de kenniskring.
- 3 Sturen van het verbinden van verschillende soorten kennis (ervaringskennis, onderzoekskennis, theoretische noties) door de voorzitter/facilitator en bewuste reflectie organiseren.

3.7 Outputfactoren

De bevroegde sleutelpersonen geven aan dat het kennisontwikkelingsproces doeltreffender verloopt wanneer de voorzitter/facilitator van de kenniskring verantwoordelijkheid draagt voor het produceren van nieuwe kennis. Dit houdt in dat de voorzitter/facilitator gedurende het functioneren van de kenniskring de doelstelling van kennisproductie vitaal houdt en met de leden van de kenniskring afspraken maakt over op te leveren kennisproducten.

De vier onderzochte kenniskringen die het proces van kennisontwikkeling hebben doorlopen tot en met de fase van kennistransfer worden aangestuurd door resultaatverantwoordelijke voorzitters/facilitators. Met hen zijn afspraken gemaakt over de beoogde opbrengsten van de

kenniskringen. Op hun beurt hebben zij afspraken gemaakt met de leden van hun kenniskringen over de wijze van produceren en over het verspreiden van nieuwe kennis.

De beoogde opbrengsten van de Zadkine Denktank Techniek omvatten nieuwe kennisproducten en nieuwe kennisprocessen. De belangrijkste nieuwe kennis was in de vorm van een advies aan het MT Techniek van Zadkine en het bedrijfsleven in de regio Rotterdam Rijnmond over de betekenis van de regionale ontwikkelingen voor bedrijven en onderwijs. Verder hebben leden van de Denktank Techniek een literatuuronderzoek verricht dat heeft geleid tot de notitie 'De toekomst van de technische arbeidsmarkt in de regio Rotterdam Rijnmond'. Naast deze 'officiële' opbrengsten zijn er procesresultaten van werkvormen en tussenproducten. De inhoudelijke resultaten van de Denktank Techniek zijn verspreid via een brede bijeenkomst met andere externen en andere Zadkiners. Wat betreft de procesresultaten bestaat er intern (andere sectoren van Zadkine) en extern (andere roc's) belangstelling voor het opstarten van een denktank. Niet beoogde opbrengsten van de Zadkine Denktank Techniek zijn nieuwe netwerkcontacten.

De beoogde opbrengsten van de kenniskring Innovatieregisseur omvatten eveneens nieuwe kennisproducten en –processen. De beoogde opbrengsten bestaan uit zeven working papers die achtereenvolgens zullen worden gepubliceerd. Hierbij wordt gestuurd op thema; steeds staat een ander thema centraal. Het eerste working paper heeft als thema de 'Ambities van het project Innovatieregisseur'. Naast deze nieuwe kennisproducten zijn er ook nieuwe kennisprocessen, zoals de lokale kenniskring. De nieuw ontwikkelde inzichten zijn en worden verspreid in de vorm van working papers en masterclasses tijdens de bijeenkomsten van de landelijke kenniskring. Niet beoogde opbrengst van de kenniskring Innovatieregisseur is het working paper over het thema 'Kosten van innoveren'.

De beoogde opbrengsten van de kenniskring Lerende organisatie zijn vastgelegd in de publicatie 'Leren van innoveren: vijf sleutels voor succes'. De nieuw ontwikkelde inzichten zijn daarnaast verspreid in workshops voor docenten, managers en projectleiders van de Innovatiearrangementen. Niet beoogde opbrengsten van de kenniskring Lerende organisatie zijn nieuwe regionale contacten.

De beoogde opbrengsten van de kenniskring Professionalisering van agogische beroepen zijn nieuwe inzichten in het leren van professionals die zijn verkregen met behulp van actieonderzoek. Vooraf was bepaald dat de nieuw geproduceerde kennis vastgelegd zou worden op papier. Inmiddels zijn artikelen in vaktijdschriften gepubliceerd en zijn onderzoeksverslagen en competentieprofielen verschenen. De nieuwe inzichten zijn daarnaast verspreid via interne workshops en presentaties in de kenniskring.

Een niet beoogde opbrengst is de cultuurverandering binnen het Social Studies Instituut van de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) met betrekking tot onderzoek. Vóór de instelling van de kenniskring werd onderzoek niet genoemd. Nu heeft het doen van onderzoek status en is het de motor achter hbo-promoties.

De beoogde opbrengsten van de kenniskring Innovatiemanagers was communityvorming en het bieden van een klankbord en informele benchmark voor de leden van de kenniskring; geen nieuwe kennisproductie. De kenniskring heeft wel nieuwe inzichten ontwikkeld in de samenhangende benadering van onderwijsinnovatie, organisatie-ontwikkeling (ic personeels-ontwikkeling) en versterking van de onderzoekende houding en de rol van de innovatiemanager in dit geheel. In een volgende fase wordt deze kennis meer expliciet gemaakt vanuit het perspectief van innovatie als proces.

WERKZAME PRINCIPES

- 1 Vitaal houden van de doelstelling van de kenniskring door de voorzitter/facilitator.
- 2 Resultaatverantwoordelijke voorzitter.
- 3 Afspraken met de leden van de kenniskring over beoogde opbrengsten van de kenniskring door de voorzitter/facilitator.

3.8 Contextfactoren

De bevroegde sleutelpersonen geven aan dat de volgende contextfactoren in meer of mindere mate werkzame principes zijn in het proces van kennisontwikkeling.

WERKZAME PRINCIPES

- 1 Kenniskring met draagvlak op beslisbevoegd niveau.
- 2 Leden van de kenniskring hebben (een) gedeeld(e) belang(en).
- 3 Beschikbaarheid van voldoende financiële middelen.
- 4 Samenwerking, al dan niet op basis van wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid.

De Zadkine Denktank Techniek kon rekenen op voldoende draagvlak op beslisbevoegd niveau. De leden van de Denktank waren weliswaar uitgenodigd op persoonlijke titel, maar de leden waren managers met een eigen agenda, óf ze hadden hun mandaat besproken met hun leidinggevende.

Het gedeelde belang van de leden van de denktank Techniek is het mobiliseren van Zadkine. De analyses en adviezen van de Denktank waren bedoeld als impuls van buiten naar binnen voor Zadkine Techniek, om te reflecteren op het eigen onderwijsaanbod en een en ander waar nodig bij te stellen.

De Denktank Techniek is gefinancierd door Zadkine. De betrokken bedrijven en instellingen faciliteerden de Denktank in tijd en (soms) in vergaderlocatie. Er heeft een evaluatiebijeenkomst plaatsgevonden over de vraag: 'Hoe nu verder?'

Binnen de Zadkine Denktank Techniek was sprake van samenwerking.

De kenniskring Innovatieregisseur heeft voldoende draagvlak op beslisbevoegdniveau. Dat blijkt uit de intakegesprekken, die gericht waren op inbedding van het project Innovatieregisseur in het strategisch beleid van de mbo-instellingen. Bij vijf deelnemende roc's is de borging goed vormgegeven. Bij twee is er minder borging van het project vanwege reorganisatie. Een van deze twee roc's is helemaal afgehaakt; een ander roc heeft die plaats ingenomen.

Het gedeelde belang van de leden van de kenniskring Innovatieregisseur is het vergroten van de innovatiecapaciteit van mbo-instellingen: hoe kan professionele regie op duurzame innovatie binnen de mbo-instellingen gewaarborgd worden?

De organisaties waaruit de leden van de kenniskring Innovatieregisseur afkomstig zijn stellen financiële middelen beschikbaar aan de kenniskring. Daarnaast investeren de deelnemende mbo-instellingen in tijd door deelname aan de landelijke kenniskring en interne werkgroepen. Er is sprake van open uitwisseling van kennis en ervaringen en van het genereren van ideeën.

De kenniskring Lerende organisatie had geen stevig draagvlak op beslisbevoegd niveau. De leden van de kenniskring hadden wel een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid om beslissingen te nemen en activiteiten uit te voeren ten behoeve van de kenniskring, maar de vraag vanuit de organisatie ontbrak.

Het gedeelde belang van de leden van de kenniskring Lerende organisatie lag op het vlak van de innovatie van de primaire en secundaire processen: hoe leren organisaties van hun eigen innovaties?

De kenniskring Lerende organisatie is gefinancierd door HPBO en CINOP Expertisecentrum. De betrokken onderwijsinstellingen faciliteerden de kenniskring in tijd (persoonlijke inzet) en (soms) in ontvangstlocatie. Er was sprake van samenwerking tussen de leden van de kenniskring, op basis van procesinbreng.

De kenniskring Professionalisering van agogische beroepen heeft wel voldoende draagvlak, maar wordt een beetje gezien als het toefje op het ijs: onderwijs is nu eenmaal de core-business. De leden van de kenniskring identificeren zich met elkaar op het vraagstuk van professionalisering door het doen van praktijkonderzoek.

De kenniskring Professionalisering van agogische beroepen is en wordt gefinancierd door het Lectoraat Professionalisering van agogische beroepen en interne onderzoeksgelden van de HAN. Er is sprake van open uitwisseling van kennis en ervaringen en het genereren van ideeën.

De kenniskring Innovatiemanagers kent niet zozeer draagvlak op beslisbevoegd niveau. Het besluit tot deelname is een redelijk autonome beslissing van de deelnemers vanuit hun rol en verantwoordelijkheid. De leden van de kenniskring hebben zich georganiseerd vanuit het belang van persoonlijke professionalisering. De kenniskring Innovatiemanagers wordt gefinancierd door CINOP Expertisecentrum. In 2008 wordt ook een eigen bijdrage gevraagd voor onder andere inschakeling van lectoren. De betrokken onderwijsinstellingen faciliteren de kenniskring in tijd (persoonlijke inzet). Er is sprake van wederkerigheid in de samenwerking tussen de leden van de kenniskring. De leden willen graag ervaringen uitwisselen; de samenwerking kan worden omschreven als positief-constructief.

3.9 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de praktijkverkenning kunnen ter beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek de volgende conclusies worden geformuleerd.

CONCLUSIES

Hoe dragen kennisgemeenschappen bij aan optimale kennisontwikkeling?

Op basis van de praktijkverkenning kan worden geconcludeerd dat kennisgemeenschappen bijdragen aan optimale kennisontwikkeling wanneer is voldaan aan een aantal voorwaarden.

Een goede voorbereiding van de kenniskring vooraf of vanaf de start is een heel belangrijke voorwaarde. In de eerste plaats dient de doelstelling of kennisfunctie van de kenniskring te worden geëxpliciteerd. Om daadwerkelijk tot kennisproductie te komen is het noodzakelijk om het produceren van nieuwe kennis tot expliciete doelstelling te maken. In de tweede plaats dient de kenniskring met zorg te worden samengesteld. Om tot optimale kennisproductie te komen is een relatie van de leden van de kenniskring met de praktijk noodzakelijk.

Een goede voorbereiding en sturing van het proces van kennisontwikkeling door de voorzitter/facilitator van de kenniskring is een tweede belangrijke voorwaarde. Een adequate keuze van werkvormen en een doelgerichte sturing van het proces van kennisontwikkeling bevordert optimaal gebruik van de aanwezige kennis en ervaringen van de leden van de kenniskring en bevordert tevens een actieve betrokkenheid van de leden bij het proces van kennisontwikkeling.

Een derde belangrijke voorwaarde is dat er niet slechts een inspanningsverplichting geldt, maar ook een resultaatverplichting. Om daadwerkelijk tot kennisproductie te komen is het noodzakelijk dat de voorzitter/facilitator van de kenniskring verantwoordelijkheid draagt voor het produceren van nieuwe kennis en in het verlengde daarvan afspraken maakt met de leden van de kenniskring over op te leveren kennisproducten.

Voorwaarden die eveneens van belang zijn voor het functioneren van kennisgemeenschappen zijn: de kenniskring dient te beschikken over voldoende draagvlak op beslisbevoegd niveau, de

leden van de kenniskring hebben (een) gedeeld(e) belang(en), de kenniskring beschikt over voldoende financiële middelen en de leden van de kenniskring werken samen aan kennisproductie.

Welke werkzame principes leveren bewijs hiervoor?

Op basis van de praktijkverkenning zijn veertien werkzame principes gevonden die aangeven hoe kennisgemeenschappen bijdragen aan optimale kennisontwikkeling:

- 1 Keuze van een goed doordachte praktijkgestuurde onderzoeksvraag waarop de kenniskring zich richt, waarbij vanaf het begin wordt gezocht naar een relatie met de praktijk.
- 2 Kennisproductie en kennistransfer als vooraf expliciet geformuleerde doelstellingen van de kenniskring.
- 3 Selectie van leden van de kenniskring op basis van individuele intakegesprekken.
- 4 Expliciteren van bij de leden van de kenniskring aanwezige state-of-the-art kennis.
- 5 Interventies van de voorzitter/facilitator in het proces van kennisontwikkeling die de leden van de kenniskring actief betrekken bij de kennisproductie en eigenaarschap bevorderen, waaronder het organiseren van reflectie.
- 6 Voorbereiden en (voor)structuren van het proces van kennisontwikkeling door benoemen van rollen en keuze van adequate werkvormen.
- 7 Sturen van het verbinden van verschillende soorten kennis (ervaringskennis, onderzoekskennis, theoretische noties).
- 8 Vitaal houden van de doelstelling van de kenniskring.
- 9 Resultaatverantwoordelijke voorzitter/facilitator.
- 10 Afspraken over beoogde opbrengsten van de kenniskring.
- 11 Kenniskring met draagvlak op beslisbevoegd niveau.
- 12 Leden van de kenniskring hebben gedeelde belang(en).
- 13 Beschikbaarheid van voldoende financiële middelen.
- 14 Samenwerking, al dan niet op basis van wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid.

Zijn er verschillende werkzame principes voor verschillende typen kenniskringen?

Op basis van de praktijkverkenning kan niet worden geconcludeerd dat er verschillende werkzame principes zijn voor verschillende typen kenniskringen.

AANBEVELINGEN

Op basis van de praktijkverkenning kunnen, om kennisgemeenschappen in staat te stellen bij te dragen aan optimale kennisontwikkeling, de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

- 1 Expliciteer vanaf de start van de kennisgemeenschap de doelstelling of kennisfunctie van de kennisgemeenschap.
- 2 Stel de kennisgemeenschap met zorg samen: zorg ervoor dat de leden van de kennisgemeenschap een relatie hebben met de praktijk, dat de kennisgemeenschap beschikt over voldoende draagvlak op beslisbevoegd niveau en over voldoende financiële middelen.
- 3 Benoem binnen de kennisgemeenschap expliciete rollen, bijvoorbeeld de rollen van voorzitter, facilitator, onderzoeker, critical friend.
- 4 Kies een goed doordachte praktijkgestuurde onderzoeksvraag waarop de kennisgemeenschap zich richt.
- 5 Bereid de werkwijze van de kennisgemeenschap om nieuwe kennis te ontwikkelen gedegen voor.
- 6 Geef doelgerichte sturing aan het proces van kennisontwikkeling op basis van het verbinden van verschillende soorten kennis (ervaringskennis, onderzoekskennis, theoretische noties).
- 7 Betrek alle leden van de kennisgemeenschap actief bij het proces van kennisontwikkeling.
- 8 Houd de doelstelling of kennisfunctie van de kennisgemeenschap vitaal.
- 9 Maak de voorzitter/facilitator van de kennisgemeenschap verantwoordelijk voor het produceren van nieuwe kennis.
- 10 Maak afspraken met de leden van de kennisgemeenschap over de op te leveren kennisproducten.

Kennis neemt in onze samenleving een centrale positie in. Het begrip kennis verbreedt zich voortdurend en kennisontwikkeling vindt in steeds meer gevarieerde contexten plaats. Kennis heeft een dynamisch karakter. Kennisontwikkeling doet zich voor wanneer nieuwe kennis in contact komt met bestaande kennis. De ontwikkeling van kennis kan leiden tot het toepassen van de nieuwe kennis. Het gebruik van kennismethodieken om bestaande kennis te expliciteren en kennis te ontwikkelen in nieuwe kennisproducten krijgt een steeds belangrijkere plaats in professionele organisaties. In kennisontwikkeling vervullen kennisgemeenschappen een functie.

In dit onderzoek worden *kennisgemeenschappen* beschouwd als een sociale gemeenschap van mensen rondom een kennisdomein. Een kennisgemeenschap werkt via het stimuleren van processen van kennisontwikkeling, kennisproductie en kenniscirculatie/kennistransfer rondom dat domein aan versterking van een 'handelingspraktijk'.

Onder *kennisontwikkeling* verstaan we het proces van kennisdeling en kennisuitwisseling, waarin impliciete kennis expliciet gemaakt wordt door verschillende kennissoorten (praktijkkennis, expertkennis en onderzoekskennis) met elkaar te combineren. Onder *kennisproductie* verstaan we het produceren van kennis ten dienste van de handelingspraktijk van de deelnemers (bijvoorbeeld het instrumenteren van innovaties). Onder *kenniscirculatie/kennistransfer* verstaan we het dienstbaar maken van de opbrengsten uit de kennisgemeenschap binnen en buiten de eigen organisatie. Dat kan in de vorm van een product (bijvoorbeeld een artikel of workingpaper) of in de vorm van een proces (bijvoorbeeld het organiseren van een interactieve bijeenkomst).

Beschikbaar onderzoek toont aan dat er sprake is van weinig doorsijpelen van kennis en inzichten uit onderzoek naar de onderwijspraktijk. Sommige auteurs spreken zelfs van een kloof tussen het onderzoek en de onderwijspraktijk. Als verklaringen wijzen zij op de geringe samenwerking tussen practici en onderzoekers en op de onrealistische visie die veel onderzoekers en practici hebben op de relatie onderzoek-praktijk. Om de kloof tussen onderzoek en onderwijspraktijk te overbruggen kunnen kennisgemeenschappen van onderzoekers en practici een belangrijke functie vervullen. Uit het beschikbare onderzoek is bekend dat factoren als doelgerichtheid, betrokkenheid en trekkracht bijdragen aan het succes van kennisgemeenschappen.

In dit onderzoek is de methodische aanpak van kennisgemeenschappen onderzocht. De te beantwoorden vraag luidt: ‘Hoe dragen kennisgemeenschappen bij aan optimale kennisontwikkeling, welke werkzame principes leveren bewijs hiervoor en zijn er verschillende werkzame principes voor verschillende typen kenniskringen?’

Uit de literatuurverkenning van het onderzoek naar en de praktijk van kennisgemeenschappen blijkt dat kennisgemeenschappen in velerlei hoedanigheden, contexten en samenstellingen voorkomen. De praktijk van kennisgemeenschappen maakt zichtbaar dat kennisgemeenschappen zich naast een of meer componenten van de kernfunctie (kennisontwikkeling, kennisproductie en kenniscirculatie/kennistransfer) ook op een meer kennisspecifieke thematiek kunnen richten. Wij noemen dit een kennisdomein.

De voorbeelden van kennisdomeinen waarop kenniskringen in het beroepsonderwijs zich zoal richten zijn:

- professionalisering van onderwijspersoneel in relatie tot onderwijsvernieuwing;
- onderwijsinnovatie ten aanzien van specifieke kennisdomeinen (onder andere EVC, examinering, moderne vreemde talen);
- versterking van de relatie tussen organisatieontwikkeling en onderwijsinnovatie;
- versterking van de eigen professionaliteit in de contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven;
- praktijktheoretische conceptontwikkeling rondom innovaties;
- leren onderwijsinnovaties te verduurzamen.

Voor de praktijkverkenning van kenniskringen in het beroepsonderwijs zijn vraaggesprekken gevoerd met sleutelpersonen van vijf kennisgemeenschappen. Voor de onderzochte kenniskringen is in kaart gebracht wat het doel van de kenniskring is (inputfactoren), hoe het proces van kennisontwikkeling verloopt (procesfactoren), wat de beoogde opbrengsten zijn in de zin van kennis delen, kennis uitwisselen, ontwikkelen van nieuwe kennisproducten of -processen en verspreiden van ontwikkelde kennisproducten (outputfactoren) en welke factoren in de context van de kenniskring bijdragen aan het optimaal functioneren van de kenniskring (contextfactoren).

De uitkomsten van de praktijkverkenning bevestigen wat uit beschikbaar onderzoek bekend is, namelijk dat doelgerichtheid, betrokkenheid en trekkracht belangrijke succesfactoren zijn van kennisgemeenschappen.

Uit de praktijkverkenning blijkt verder dat een goede voorbereiding van de kenniskring een belangrijke succesfactor is. Daarbij kan gedacht worden aan een bewuste keuze voor een kennisfunctie, een zorgvuldige samenstelling van de kenniskring en een goed voorbereide en doelgerichte sturing van het proces van kennisproductie door een resultaatverantwoordelijke voorzitter/facilitator. Daarnaast zijn contextfactoren als voldoende draagvlak op beslisbevoegd niveau, gedeeld(e) belang(en), voldoende financiële middelen en samenwerken aan kennisproductie belangrijke voorwaarden voor succes.

Op basis van de praktijkverkenning kan niet worden geconcludeerd dat er verschillende werkzame principes zijn voor verschillende typen kenniskringen.

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2003). *Onderzoek in het onderwijs : versterking van de brug tussen onderzoek en onderwijspraktijk*. Den Haag: AWT.

Bood, R. en Coenders, M. (2004). *Communities of practice, bronnen van inspiratie*. Utrecht: Lemma.

Broekkamp, H. en Hout-Wolters, B. van (2006). *De kloof tussen onderwonderzoek en onderwijspraktijk : een overzichtsstudie van problemen, oorzaken en oplossingen*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Bruijn, E. de en Westerhuis, A. (2004). *Onderwijsinnovatie en kennisontwikkeling. Zoeken naar nieuwe verbindingen*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Bruijn, E. de en Hermanussen, J. (2006). *Evaluatie innovatiearrangement beroepskolom : jaarrapportage 2005*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Bruijn, E. de (2007). *CINOP : Kenniskringen als evaluatiemethodiek*. Evaluatie van de Kenniskringen zoals gefunctioneerd in het kader van de Evaluatie Innovatiearrangement Beroepskolom. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Burckhardt, H. en Schoenfeld, A.H. (2003). *Improving educational research : Toward a more useful, more influential, and better-funded enterprise*. Educational Researcher, 32(9), 3-14.

Dankbaar, M. en Dungen, M. van den (2003). *Platforms : thema's, werkwijzen en actoren*. Intern rapport. 's-Hertogenbosch: CINOP.

- Dankbaar, M. en Dungen, M. van den (2005). *Van platform naar kenniskring*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Dankbaar, M. (2007). *Communities of practice : kenmerken en kennisontwikkeling*. In *Handboek effectief opleiden* (juni 2006). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scottt, P., en Trow, M. (1994). *The New production of knowledge*. The Dynamics of Science and research in Contemporary societies. London: SAGE Publications.
- Keursten, P., Verdonschot, S., Kessels J. en Kwakman, K. (2004). *Welke factoren zijn bepalend voor kennisproductiviteit?* In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man en R. van der Spek. *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 153-170). Pearson Education Benelux.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Knowledge productivity and the corporate curriculum*. In J.F. Schreinemakers (ed). *Knowledge management, organisation, competence and methodology* (pp. 168-174). Würzburg: Ergon Verlag.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit* (Tempting towards knowledge productivity). Inaugurale rede. Enschede: Universiteit Twente.
- Kuijpers, M. (2006). *Kenniswerk in kenniskringen*. Onderzoek naar het functioneren van kenniskringen. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- National Research Council (1999). *Improving student learning : A strategic plan for education research and its utilization*. Committee on a Feasibility Study for a Strategic Education Research program. Commission on behavioural and Social Sciences and Education. Washington DC: National Academic Press.
- Nonaka, J. en Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

- Onderwijsraad (2003). *Kennis van onderwijs : ontwikkeling en benutting*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2005). *Bijdragen van onderwijs aan het Nederlandse innovatiesysteem*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2006). *Naar meer evidence-based onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *Advies : Kennis van onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Pieters, J. M. en de Vries, B. (2005). *Kennisproductie en kennisdisseminatie in het Nederlandse onderwijsveld : een voorstudie naar de rol van kennisgemeenschappen*. Enschede: Universiteit Twente.
- SKO (2005). *Succesfactoren voor lectoraten in het HBO*. Rapport van de Commissie Tussentijdse evaluatie lectoren en kenniskringen. Den Haag: Stichting Kennisontwikkeling.
- Smeijsters, H. (2004). *Kennisproductiviteit : een procesmatige visie*. De praktijk van leren en creëren bij onderwijsinnovatie. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man en R. van der Spek. *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 200-215). Pearson Education Benelux.
- Weggeman, M. (2004). *Kennisproductiviteit: een bedrijfskundige visie*. De organisatie van kennisproductiviteit. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man en R. van der Spek. *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 47-58). Pearson Education Benelux.
- Wenger, E., McDermott, R. en Snijder, M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Interviewleidraad

Bijlage

1

In dit onderzoek wordt de methodische aanpak van kennisgemeenschappen onderzocht.

De onderzoeksvraag luidt:

Hoe dragen kennisgemeenschappen bij aan optimale kennisontwikkeling, welke werkzame principes leveren bewijs hiervoor en zijn er verschillende werkzame principes voor verschillende typen kenniskringen?

Voor de onderzochte kenniskringen wordt in kaart gebracht:

- wat het doel van de kenniskring is (inputfactoren);
- hoe het proces van kennisontwikkeling verloopt (procesfactoren);
- wat de beoogde opbrengsten zijn in de zin van kennis delen, kennis uitwisselen, ontwikkelen van nieuwe kennisproducten of processen en verspreiden van ontwikkelde kennisproducten (outputfactoren);
- welke factoren in de context van de kenniskring bijdragen aan het optimaal functioneren van de kenniskring (contextfactoren).

Datum vraaggesprek

Naam kennisgemeenschap

Naam respondent(en)

Naam onderzoeker

2.3 aanwezige kennis	Hoe is bij de start van de kennissamenleving de state of art kennis in kaart gebracht?
----------------------	--

3 Procesfactoren (kennisontwikkeling)

3.1 kennis socialiseren	Maakt de kennissamenleving volgens u voldoende gebruik van de kennis en ervaringen van de leden? O Ja O Nee Toelichting:
-------------------------	--

3.2 kennis externaliseren	Maken de leden van de kennissamenleving volgens u voldoende gebruik van de gedeelde ervaringen in de kennissamenleving? O Ja O Nee
---------------------------	---

Toelichting:

3.3 kennis combineren	Hoe combineren de leden van de kennissamenleving verschillende soorten expliciete kennis (praktijkkennis, expertkennis, onderzoekskennis, ervaringskennis) met elkaar tot nieuwe kennis?
-----------------------	--

3.4 interventies	<p>Door wie/door wat zijn er interventies geweest in het proces van kennis-ontwikkeling om nieuwe kennis te produceren en/of te sturen?</p> <p>Kunt u kort aangeven welke interventies zijn gepleegd en met welk effect?</p> <p>Checklist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>reflecteren</i> op eigen (werk)ervaringen en die van anderen <i>en leren</i> nieuwe oplossingen te bedenken en de organisatie tot waarde te brengen • <i>ruimte scheppen voor creatieve onrust</i> en drive om iets nieuws te realiseren • <i>ruimte geven aan persoonlijke passie</i> en drive tot resultaten te komen • <i>verleiden tot kennisproductiviteit</i> door passende werkomgeving te creëren • <i>rollen verdelen en rollen bewaken</i> (resultaatverantwoordelijke voorzitter, facilitator van proces, onderzoeker die kennis vastlegt).
------------------	--

4 Outputfactoren (beoogde en niet beoogde opbrengsten)	
4.1 nieuwe kennis produceren	<p>Welke nieuwe inzichten heeft de kennissgemeenschap ontwikkeld? (in de vorm van nieuwe kennisproducten en/of -processen)</p> <p>Zijn dit beoogde opbrengsten?</p>
4.2 nieuwe kennis toepassen	<p>Zijn de nieuw ontwikkelde inzichten uitgeprobeerd in de praktijk (eigen organisatie), bijvoorbeeld in een pilot? (kennisproducten en/of processen)</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee</p> <p>Kunt u kort aangeven welke nieuwe inzichten zijn toegepast en met welk effect?</p>

4.3 nieuwe kennis verspreiden Zijn de nieuw ontwikkelde inzichten verspreid, bijvoorbeeld in de vorm van good practice? (kennisproducten en/of processen)
O Ja O Nee

Kunt u kort aangeven welke nieuwe inzichten zijn verspreid en naar wie?

Indien nee, waarom niet?

4.4 nieuwe kennis vastleggen Is een beschrijving gemaakt van de nieuw ontwikkelde kennis (state of art)?
O Ja O Nee

Kunt u kort aangeven welke werkwijze is gevolgd?

57

4.5 niet-beoogde opbrengsten Zijn er niet-beoogde opbrengsten ontstaan? Welke?

Hoe komt dat, denkt u?

5 Contextfactoren (van invloed op het kennisonwikkelingsproces)

5.1 samenstelling Uit hoeveel leden bestaat de kennisgemeenschap?

Wie zijn zij? (naam, functie, instelling/bedrijf)

5.2 bekendheid	Op welke vraagstukken/belangen identificeren de leden van de kennissamenleving zich met elkaar?
----------------	---

5.3 samenwerking	Is er sprake van wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid in de samenwerking tussen de leden van de kennissamenleving om de beoogde doelen te realiseren? O Ja O Nee
	Hoe zou u de samenwerking tussen de leden van de kennissamenleving willen omschrijven?

5.4 draagvlak	Kan de kennissamenleving rekenen op voldoende draagvlak in de organisaties waaruit de leden van de kennissamenleving afkomstig zijn? O Ja O Nee
	Waaruit blijkt dat?
	Hebben de leden van de kennissamenleving een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid om beslissingen te nemen en activiteiten uit te voeren ten behoeve van de kennissamenleving?

5.5 ruimte voor kennistoepassing	Bieden de organisaties waaruit de leden van de kennissamenleving afkomstig zijn ruimte om nieuw ontwikkelde kennis daadwerkelijk toe te passen in de eigen organisatie? O Ja O Nee
	Waaruit blijkt dat?

5.6 ruimte door financiële middelen

Stellen de organisaties waaruit de leden van de kennisgemeenschap afkomstig zijn financiële middelen beschikbaar aan de kennisgemeenschap?
O Ja O Nee

Hoe worden deze financiële middelen ingezet?

5.7 coördinatie

Beschikt de kennisgemeenschap over een coördinator en/of facilitator die de interactie en activiteiten van de leden van de kennisgemeenschap stuurt, organiseert en in stand houdt met het oog op doelrealisatie?
O Ja O Nee

Hoe gaat de coördinator en/of facilitator te werk?

5.8 digitale omgeving

Maakt de kennisgemeenschap gebruik van ICT (website of database) om de nieuw ontwikkelde kennis te beschrijven en toegankelijk te maken voor niet-leden?
O Ja O Nee

Kunt u iets vertellen over de mate waarin website of database worden bezocht/geraadpleegd?

6 Reflectie

6.1 reflectie op proces

Waarover bent u tevreden/ontevreden over het functioneren (bewustwording van het proces) van de kennisgemeenschap?
Waarom?
Hoe nu verder?

6.2 reflectie op opbrengsten

Waarover bent u tevreden/ontevreden wat betreft de opbrengsten van de kennissamenenschap over het eigen handelen/voor de organisatie? Waarom? Hoe nu verder?

6.3 reflectie op context

Waarover bent u tevreden/ontevreden als het gaat om de context waarin de kennissamenenschap functioneert? Waarom? Hoe nu verder?

Overzicht van geïnterviewde sleutelpersonen

Bijlage

2

<i>Kennisgemeenschap</i>	<i>Sleutelpersoon</i>
Kenniskring Zadkine Denktank Techniek	Mw. dr. N. van den Berg
Kenniskring Innovatieregisseur	Dr. F.A.M. Nieuwenhuis
Kenniskring Lerende organisatie	Mw. drs. J. van den Berg
Kenniskring Innovatiemanagers	Mw. drs. M. van den Dungen
Kenniskring Professionalisering van agogische beroepen	Mw. dr. K. Kwakman

CINOP-publicaties

- 1 De jeugd heeft de toekomst. Een verkennende studie naar de burgerschapsvorming in het middelbaar beroepsonderwijs**
Auteur: Mohammed Meziani / Bestelnummer: A00372
- 2 Hoe bekend zijn wij met laaggeletterdheid? Een landelijk onderzoek naar het bewustzijn bij volwassenen van laaggeletterdheid in onze samenleving**
Auteurs: Jan Neuvel en Arjan van der Meijden, m.m.v. Yvonne Sanders (TNS NIPO) / Bestelnummer: A00374
- 3 Balanceren tussen oud en nieuw. Taaldocenten over competentiegericht talen leren**
Auteurs: Anja van Kleef, Marianne Driessen en Maaïke Jongerius / Bestelnummer: A00373
- 4 Het Metalen Scharnierpunt. Een doorlopend traject vmbo-mbo voor metaalmetalektro - tussenstand**
Auteur: Joke Huisman / Bestelnummer: A00391
- 5 Bedrijven over hun contacten met beroepsonderwijs in de regio. Uitkomsten van een onderzoek in drie regio's**
Auteurs: Ben Hövels, Paul den Boer en Andrea Klaijisen (Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt [KBA]) / Bestelnummer: A00371
- 6 Voortgangsrapportage Aanvalsplan Laaggeletterdheid over het jaar 2006**
Auteur: Willem Houtkoop (Max Goote Kenniscentrum) / Bestelnummer: A00395
- 7 Monitor deelname aan het lees- en schrijfonderwijs door laaggeletterden 2006**
Auteurs: Jan Neuvel en Thomas Bersee, m.m.v. Roeland Audenaerde / Bestelnummer: A00396
- 8 Nulmeting Het Metalen Scharnierpunt : Onderzoeksverslag Nulmeting over aansluiting vmbo-mbo**
Auteur: Ellen Klatter (Stichting Consortium Beroepsonderwijs) / Bestelnummer: A00414
- 9 Sturing op regionale ambitie. Een verkenning van theorie en praktijk**
Auteur: Renée van Schoonhoven (Max Goote Kenniscentrum) / Bestelnummer: A00397

- 10 **De overgang van vmbo naar mbo: van breukvlak naar draagvlak. Overzichtsstudie van Nederlands onderzoek**
Auteurs: Wil van Esch en Jan Neuvel / Bestelnummer: A00399
- 11 **Op weg naar sportactieve mbo-instellingen. Een onderzoek naar voorbeelden van instellingsbreed sportbeleid**
Auteur: Paul Steehouder, m.m.v. Mohammed Meziani / Bestelnummer: A00400
- 12 **EVC en groen onderwijs, een natuurlijk verbond**
Auteur: Marja van den Dungen, m.m.v. Barbara Marcelis / Bestelnummer: A00415
- 13 **Monitor Impulsregeling beroepsonderwijs: eindmeting**
Auteurs: Wil van Esch, Jan Neuvel en Karel Visser / Bestelnummer: A00433
- 14 **Stroomlijnen. Onderzoek naar de doorstroom van vmbo naar havo**
Auteurs: Wil van Esch en Jan Neuvel / Bestelnummer: A00436
- 15 **Op weg naar ondernemend docentschap. Ervaringen uit 'Samen op Scholen'**
Auteurs: José Hermanussen, Christa Teurlings en Irma van der Neut / Bestelnummer: A00431
- 16 **Leren in een bewegende omgeving. Derde meting van de monitor onder experimentele opleidingen 2007**
Auteur: Arjan van der Meijden, m.m.v. Joke Huisman, Tonny Huisman en Ria Groenenberg / Bestelnummer: A00438
- 17 **Monitor TechnoTalent : Een voorbeeld van praktijkgestuurd monitoren**
Auteurs: Ria Groenenberg en José Hermanussen / Bestelnummer: A00451
- 18 **Palet van de non-formele educatie in Nederland**
Auteurs: Cees Doets, Wil van Esch, Jan Houtepen, Karel Visser en Janneke de Sousa / Bestelnummer: A00461
- 19 **Leven lang leren voor vitaliteit : Een voorstudie ten behoeve van ontwikkeling en onderzoek**
Auteurs: Loek Nieuwenhuis, Patricia Gielen en Derk-Jan Nijman / Bestelnummer: A00467
- 20 **Een brede verkenning van een leven lang leren**
Auteurs: Cees Doets, Wil van Esch en Anneke Westerhuis / Bestelnummer: A00466
- 21 **Kennisgemeenschappen : verkenning werkzame principes**
Auteurs: Louise van de Venne, Marja van den Dungen en Ria Groenenberg / Gratis te downloaden via www.cinop.nl

Voor inhoudelijke beschrijvingen, de meest recente lijst en meer informatie kunt u terecht op www.cinop.nl

U kunt bestellen via telefoonnummer 073-6800800 of via e-mail: verkoop@cinop.nl