



5



VO ACADEMIE

PO ACADEMIE

SAMEN LEREN IN NETWERKEN

Over lerende netwerken in het primair en voortgezet onderwijs

In opdracht van de VO-academie en het programma Voortgezet Leren van de VO-raad en de PO-Academie van de PO-Raad

Eerder verschenen in deze brochurereeks:

- (1) Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders - Maart 2014
- (2) Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs - Juni 2014
- (3) Werk maken van Strategisch HRM - Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers - Herzien, juli 2019
- (4) Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs - Herzien, juni 2021
- (5) Samen leren in netwerken – Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders - September 2015
- (6) Ontmoeting en interactie – Coaching als ontwikkelinstrument - Maart 2016
- (7) Sturen vanuit visie – Strategisch onderwijskundig leiderschap - December 2016
- (8) Een frisse blik – Collegiale visitatie als instrument voor professionele ontwikkeling - Maart 2017
- (9) Nieuwe inhoud, nieuwe netwerken, nieuwe perspectieven – Inwerkprogramma's voor beginnend schoolleiders - Maart 2017
- (10) Leren door vragen en luisteren – Intervisie als ontwikkelingsmethodiek - November 2017
- (11) Goed onderwijs door focus op mensen – Aan de slag met peoplemanagement - Maart 2018
- (12) Een gemeenschappelijke missie – Over het samenspel in de driehoek bestuur, toezicht en medezeggenschap - Mei 2018
- (13) Loopbaanleren – Professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van leidinggevend in het voortgezet onderwijs - November 2018
- (14) Samen sterker – Regionale samenwerking voor bestuurders in het voortgezet onderwijs - November 2019
- (15) Wisselend invloed uitoefenen – Gespreid leiderschap in het onderwijs - Maart 2020
- (16) Luisteren, legitimeren en leren – Verantwoording in een breder perspectief - Maart 2021
- (17) Samen werken – Inclusief werkgeverschap in het onderwijs - september 2021
- (18) Democratie, participatie en identiteit – Over burgerschap in het vo en de rol van schoolleiders en bestuurders - Januari 2022
- (19) Vermogen om te veranderen – De rol van schoolleiders en bestuurders bij veranderingen in de school - Maart 2022
- (20) Werken aan een lerende cultuur - Kennisgedreven leiderschap in het onderwijs - September 2022
- (21) Het verschil maken - De rol van schoolleiders en bestuurders bij kansengelijkheid - juli 2023

VO-academie en PO-Academie, april 2024

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad en de PO-Academie van de PO-Raad

VO ACADEMIE

PO ACADEMIE

SAMEN LEREN IN NETWERKEN

Over lerende netwerken in het primair en voortgezet onderwijs

In opdracht van de VO-academie en het programma Voortgezet Leren van de VO-raad en de PO-Academie van de PO-Raad

INHOUD

Voorwoord	4
Over dit katern	6
Hoofdstuk 1 - Meerwaarde en vormen van een leernetwerk	11
1.1 Professionele ontwikkeling – formeel en informeel leren	12
1.2 Wat is een leernetwerk?	13
1.3 Professionele ontwikkeling	13
1.4 Vormen van leernetwerken	14
1.5 Leernetwerken in het onderwijs	15
1.6 De meerwaarde van een leernetwerk	17
Interview Jelly Zuidersma	18
Hoofdstuk 2 - Randvoorwaarden voor een succesvol leernetwerk	25
2.1 Vragen voor je van start gaat	26
2.2 De rol van de schoolleider en/of de bestuurder	30
Interview Talita Groenendijk en Yke Constandse	31
Hoofdstuk 3 - Een leernetwerk aan het werk	39
3.1 Verschillende werkvormen	40
3.2 Gast sprekers	40
3.3 Tussen de bijeenkomsten	41
3.4 Meer dan leren alleen	42
Interview Annelie Volgers en Léon Lucas	43

Hoofdstuk 4 - De rol van de procesbegeleider	51
4.1 Voor en bij de start	52
4.2 Tijdens het leernetwerk	53
4.3 Risico's	55
Interview Janny Kappert en Wendy Zonneveld	56
Hoofdstuk 5 - De rol van de leidinggevende	65
5.1 In lijn met het professionaliseringsbeleid	66
5.2 Faciliteren en ondersteunen	67
5.3 Opbrengsten delen	67
Interview Cindy Poortman	68
Hoofdstuk 6 - Aan de slag	75
Interview Marc Mittelmeijer	80
Interview Josette Scholtes en Marit Dries	86
Literatuurlijst	92

VOORWOORD

Elke dag proberen we samen het onderwijs beter te maken voor onze leerlingen. Dat is niet altijd makkelijk. Het vraagt ook van ons dat we onszelf ontwikkelen, om nog beter te worden in ons vak. En daarvoor hebben we elkaar nodig. Of je nu leerkracht op een basisschool bent, docent Nederlands, directeur of bestuurder. We kunnen elkaar helpen bij vragen, coachen in de praktijk en elkaar inspireren over nieuwe methoden en technieken.

Het is daarom niet vreemd dat in het onderwijs leernetwerken een steeds belangrijker vorm zijn om je te professionaliseren, om een onderwijsvraag op te pakken of om de samenwerking binnen of buiten een school gestalte te geven. Bij de PO-Raad en de VO-raad is dat niet anders. We werken met landelijke en regionale leernetwerken en onze academies zijn belangrijke aanjagers en begeleiders van lerende netwerken.

Ook weten we dat het opzetten van een succesvol leernetwerk geen sinecure is. Er komt meer bij kijken dan een aantal mensen bij elkaar brengen en een onderwerp benoemen. Daarom zijn we blij dat dit katern er is. Het biedt kennis, inzichten en ervaringen over leernetwerken. Het geeft ook een overzicht van de soorten leernetwerken. En, niet onbelangrijk, het doel van een netwerk staat centraal. Net zoals je een schoolvisie ontwikkelt voordat je je onderwijs verder inricht, is het belangrijk stil te staan bij deze vragen voor je een leernetwerk start: Waarom wil je een netwerk oprichten? En wat moet het opleveren, voor de deelnemers, voor de school en voor de leerlingen?

Expert Cindy Poortman verwoordt dat krachtig: “Je bent [in een leernetwerk] samen bezig aan complexe problemen of ambities die je niet in je eentje kunt oplossen, maar die wel het leven van leerlingen veel beter kunnen maken. Daarom is het juist zo goed om helemaal aan het begin van het netwerk je doelen te formuleren met de leerling als uitgangspunt.”

Dit katern helpt je op weg. De PO-Academie en de VO-academie staan klaar om je te ondersteunen.

Freddy Weima

Voorzitter PO-Raad

Henk Hagoort

Voorzitter VO-raad

OVER DIT KATERN

Dit katern is een nieuwe versie van het katern ‘Samen leren in netwerken. Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders’ van de VO-academie. Dit katern uit september 2015 was vooral een beschrijving van bestaande netwerken met theorie daarbij. Bij deze herziening focussen we vooral op de theorie en kennis die we hebben over leernetwerken.

Deze uitgave is niet bedoeld als definitieve handleiding voor het opzetten van een leernetwerk. Wel zet het op een rij wat de randvoorwaarden zijn voor een succesvol leernetwerk en waar je aan moet denken voordat je een leernetwerk opzet. Het katern beantwoordt drie vragen: Hoe zet je een succesvol en bestendig leernetwerk op? Welke rol hebben schoolleiders en bestuurders hierin? Wat kun je als schoolleider en/of bestuurder zelf halen uit een leernetwerk?

Leeswijzer

In dit katern, dat bestaat uit zes hoofdstukken, bekijken we eerst wat de meerwaarde is van een leernetwerk en waarom schoolleiders, bestuurders en andere onderwijsprofessionals zoals beleidsmedewerkers graag leren in leernetwerken. Nadat we de randvoorwaarden voor een succesvol leernetwerk hebben bekeken, laten we zien hoe een leernetwerk in de praktijk werkt/kan werken. Daarna zoomen we in op de rol van de procesbegeleider en die van de leidinggevendenden. We sluiten af met een hoofdstuk ‘Aan de slag’, waarin de inzichten uit de interviews die tussen de hoofdstukken staan, worden verbonden met de inhoud van de eerdere hoofdstukken.

De hoofdstukken van dit katern zijn:

Hoofdstuk 1: Meerwaarde en vormen van een leernetwerk

Hoofdstuk 2: Randvoorwaarden voor een succesvol leernetwerk

Hoofdstuk 3: Een leernetwerk aan het werk

Hoofdstuk 4: De rol van de procesbegeleider

Hoofdstuk 5: De rol van de leidinggevende

Hoofdstuk 6: Aan de slag

Met dank aan

Voor de totstandkoming van dit katern hebben we met diverse schoolleiders, bestuurders en experts gesproken. Onze hartelijke dank voor hun tijd en moeite gaat uit naar:

Yke Constandse, afdelingsleider Berlage Lyceum

Jannet Doppenberg, lector Hanzehogeschool Groningen

Marit Dries, directeur Kindcentrum Balans

Talita Groenendijk, SLO

Janny Kappert, innovatieadviseur PO-Raad

Esther Klaster, Common Eye

Léon Lucas, voorzitter centrale directie Candea College

Marc Mittelmeijer, voorzitter cvb CVO Rotterdam

Cindy Poortman, universitair hoofddocent Universiteit Twente

Josette Scholtes, directeur De Fontein

Annelie Volgers, teamleider Regius College

Wendy Zonneveld, coach

Jelly Zuidersma, lector Hanzehogeschool Groningen

We bedanken ook de leernetwerkbegeleiders van Voortgezet Leren voor hun bijdrage.

Drie opmerkingen vooraf:

- Bestuurders en schoolleiders zijn er in allerlei soorten en maten, met verschillende verantwoordelijkheden. Velen geven leiding aan een enkele school (de ‘eenpitters’), anderen aan een bestuur waaronder tientallen scholen en duizenden leerlingen vallen. In dit katern proberen we zo veel mogelijk al deze bestuurders en schoolleiders aan te spreken.
- In dit katern richten we ons op bestuurders, schoolleiders en beleidsmedewerkers in het primair en voortgezet onderwijs. Maar behalve voor hen kan dit katern ook interessant zijn voor hun collega’s in de school, zoals leraren.
- Omwille van de leesbaarheid duiden we de bestuurder/schoolleider in dit katern aan met ‘hij’. Daar kan uiteraard met evenveel recht ‘zij’ worden gelezen.

De VO-academie en PO-Academie

De VO-academie en PO-Academie ondersteunen - als onderdeel van respectievelijk de VO-raad en de PO-Raad - schoolleiders, bestuurders en stafmedewerkers bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Zo bieden ze activiteiten voor verschillende loopbaanstappen, van startend tot gevorderd. Daarnaast ontwikkelen de academies steeds nieuwe activiteiten op relevante thema's in de onderwijssector. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken rond digitalisering of bekostiging. Deze zijn vaak ook interessant voor beleidsmedewerkers en adviseurs. Naast leertrajecten kun je bij de academies en bij het project Voortgezet Leren ook terecht voor masterclasses, webinars en natuurlijk: lerende netwerken.

Graag aan de slag met je eigen professionalisering? Kijk dan bij de VO-academie of PO-Academie of er iets voor jou bij zit. Bekijk het aanbod op www.vo-academie.nl en www.poraad.nl/po-academie.



Hoofdstuk 1

Meerwaarde en vormen van een leernetwerk

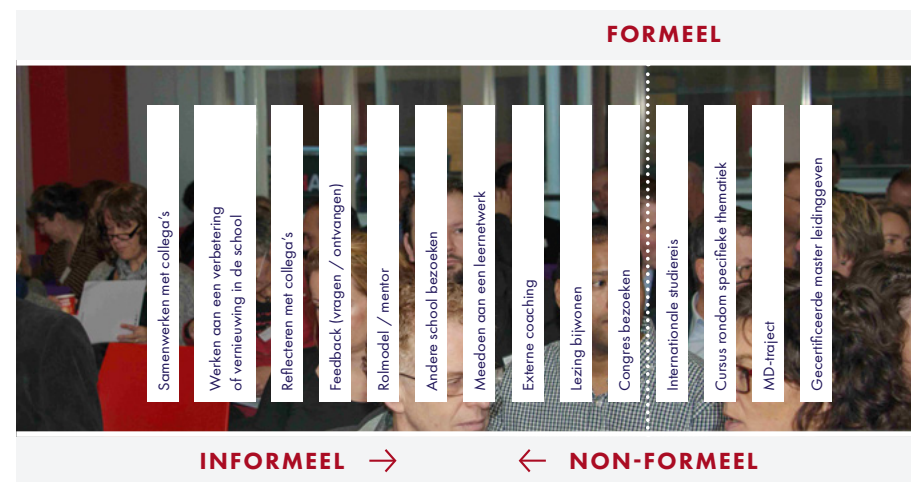
Wat is een leernetwerk precies en waarom zou je eraan deelnemen? Dit hoofdstuk gaat in op de voorkeuren van schoolleiders en bestuurders als het gaat om professionele ontwikkeling. En op de meerwaarde en vormen van leernetwerken.

1.1 Professionele ontwikkeling – formeel en informeel leren

Leren in een leernetwerk is een vorm van professionele ontwikkeling. Schoolleiders en bestuurders kunnen op veel verschillende manieren werken aan hun professionele ontwikkeling. In het katern ‘Al Doende Leren’ van de VO-academie staan drie verschillende vormen van leren beschreven (Van den Dungen en Smit, 2010):

- **Formeel leren** vindt doelgericht en georganiseerd plaats. Het gaat om wettelijk gereglementeerde opleidingen met afgesproken inhouden en kwaliteitseisen.
- **Non-formeel leren** is ook doelgericht en georganiseerd, maar het valt buiten de reguliere, erkende opleidingen en sluit niet per definitie af met een bewijs van bekwaamheid of erkend diploma met een civiel effect. Voorbeelden zijn congressen, lezingen, studiereizen en coaching.
- **Informeel leren** is doorgaans niet doelgericht en niet georganiseerd. Denk hierbij aan overleg met collega’s in de school, maar ook een gesprek met vrienden.

Geconcludeerd werd in het katern dat het handig is om deze categorieën niet te zien als elkaar uitsluitend, maar als hoekpunten van een spectrum. Meedoen aan een leernetwerk ligt ongeveer in het midden van het spectrum (zie figuur 1), omdat het meestal een duidelijk doel heeft en de bijeenkomsten zorgvuldig worden voorbereid. Tegelijkertijd kunnen de opbrengsten ook persoonlijk en enigszins onvoorspelbaar zijn.



Figuur 1: Vormen van leren

In deze context kan ook het leermodel van Charles Jennings behulpzaam zijn. Dit model, ook wel ‘70-20-10-model’ genoemd, gaat ervan uit dat mensen het meeste leren door te doen: 70% door werken, ervaring opdoen en reflecteren daarop, 20% door samenwerken, kennis delen en interactie met anderen en 10% door formele kennisbronnen als trainingen. In dit model heeft informeel leren de grootste impact op mensen (Arets, Heijnen en Jennings, 2015).

1.2 Wat is een leernetwerk?

De term ‘leernetwerk’ wordt op allerlei verschillende manieren gebruikt. In dit katern gaan we uit van de volgende definitie van de VO-academie (VO-academie, z.d.):

In een professioneel leernetwerk wissel je van gedachten met collega’s en deel je kennis met vakgenoten. Vraagstukken worden benaderd vanuit meerdere invalshoeken, omdat samenwerken motiveert en kennis halen en brengen inspireert.

Een leernetwerk is een georganiseerde vorm van leren. Een leernetwerk is daarnaast ook doelgericht. Deelnemers hebben met het leernetwerk en met de bijeenkomsten van het leernetwerk een gezamenlijk doel voor ogen: een doelgericht netwerk ontstaat als iemand of een groep (individuen, instellingen of organisaties) beslist om met elkaar een relatie aan te gaan om een specifiek doel te bereiken (Zuidersma, 2012).

1.3 Professionele ontwikkeling

Schoolleiders en bestuurders leren graag in een leernetwerk, zo blijkt onder meer uit de jaarlijkse Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO (Schenke et. al., 2022). Dit onderzoek wordt sinds 2017 ook onder bestuurders in het vo gehouden.

Schoolleiders in het vo

Voor schoolleiders geldt dat leren in een netwerk na zelfstudie, learning-on-the-job en coaching de populairste vorm van professionalisering is. 38% van de schoolleiders geeft aan in het schooljaar voorafgaand aan het onderzoek voor deze vorm van leren te hebben gekozen. Voor hun verdere ontwikkeling geven schoolleiders ook aan dat hun voorkeur daar veelal naar uitgaat (het populairst na meerdaagse cursus, coaching en intervisie).

Bestuurders in het vo

Onder bestuurders zijn leernetwerken nog populairder: in het schooljaar voorafgaand aan het monitoringsonderzoek heeft 65,5% op die manier gewerkt aan professionele ontwikkeling (gevolgd door zelfstudie, intervisie, learning-on-the-job en coaching). Zij kiezen deze activiteiten met name vanwege een eigen leervraag of wens (ongeveer 45%). Voor hun verdere ontwikkeling geven bestuurders ook aan dat hun voorkeur uitgaat naar leernetwerken (50%), gevolgd door intervisie en een meerdaagse of eendaagse cursus of training.

1.4 Vormen van leernetwerken

Leernetwerken zijn er in allerlei soorten en maten. Hoe een leernetwerk er precies uit zou moeten zien, hangt af van wat het doel ervan is. Wat wil je met het leernetwerk bereiken?

Leernetwerken kunnen op de volgende manieren worden georganiseerd:

- *Thema*: deelnemers willen allemaal meer weten van een bepaald onderwerp en kiezen ervoor om samen kennis op een bepaald terrein te ontwikkelen en/of de kennis die ze op (gaan) doen met elkaar te delen in een leernetwerk.
- *Functie*: deelnemers organiseren zichzelf op functie, omdat mensen met dezelfde functie en verantwoordelijkheden in een school of bestuur vergelijkbare vragen, problemen en uitdagingen hebben.
- *Looptijd*: deelnemers beperken de looptijd van een leernetwerk door hier vaste afspraken over te maken, bijvoorbeeld een, twee of drie schooljaren.
- *Regio*: deelnemers van een leernetwerk komen allemaal uit dezelfde regio. Dit heeft veel praktische voordelen, zoals (doorgaans) weinig reistijd. Bovendien kennen de deelnemers elkaar wellicht al uit de regio.

Daarnaast kunnen leernetwerken persoonlijke netwerken zijn, maar ook organisatienetwerken.

1.5 Leernetwerken in het onderwijs

Er bestaan ook in het onderwijs veel verschillende soorten leernetwerken. Aan sommige leernetwerken nemen mensen met verschillende functies deel, andere leernetwerken hebben een homogener samenstelling. Sommige leernetwerken bestaan bijvoorbeeld uit leraren, andere uit leraren en schoolleiders en weer andere uit teamleiders/bouwcoördinatoren en eindverantwoordelijk schoolleiders. Ook beleidsmedewerkers nemen vaak deel aan leernetwerken. En er zijn tevens leernetwerken die alleen bestuurders als lid hebben.

Leernetwerken in het onderwijs worden ook vaak professionele leernetwerken of professionele netwerken genoemd, of leertraject of kennisgroep.

De belangrijkste soorten leernetwerken zijn (al dan niet regionaal georganiseerd):

- **Didactische leernetwerken**: Dit zijn netwerken die gericht zijn op het verbeteren van de didactische aanpak binnen het onderwijs. Aan didactische netwerken nemen doorgaans leraren deel. Zij delen in een dergelijk netwerk bijvoorbeeld pedagogische en didactische werkvormen, lesmaterialen en expertise.
- **Innovatienetwerken**: Deze netwerken zijn gericht op het experimenteren met en implementeren van innovatieve onderwijsmethoden en technologieën. Leraren, onderzoekers en schoolleiders werken samen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en ermee te experimenteren.
- **Onderzoeksgemeenschappen**: Dit zijn netwerken waarin onderwijsprofessionals (leraren, schoolleiders en/of adviseurs) en onderzoekers van een universiteit of hogeschool samenwerken aan onderwijsgerelateerd onderzoek. Ze delen onderzoeksmethoden en resultaten en bevorderen zo de uitwisseling tussen wetenschap en praktijk. Onderwijsgemeenschappen kunnen ook worden opgezet vanuit een huisacademie van een schoolbestuur.
- Een alternatieve, verwante vorm is het **datateam**. In een datateam gaat een groep docenten en schoolleiders met een gestructureerd stappenplan aan de slag om een probleem op te lossen (Poortman, Brown & Schildkamp, 2022).

- **Intervisieleernetwerken:** Intervisie is een informele vorm van leren waarbij professionals vraagstukken uit hun dagelijkse werk bespreken om samen tot nieuwe inzichten te komen. Steeds vaker ligt in intervisienetwerken het accent op de professionele ontwikkeling van de vraagsteller (en dus niet op het vraagstuk zelf). Deelnemers aan intervisieleernetwerken kunnen zowel leraren, adviseurs, schoolleiders als bestuurders zijn (maar ze zijn meestal homogeen qua functiegroep) (VO-academie, z.d.).
- **Intersectorale leernetwerken:** Deze netwerken hebben deelnemers uit verschillende (vergelijkbare of juist niet vergelijkbare) sectoren. Het doel is doorgaans om ervaringen en inzichten uit te wisselen en zo nieuwe ideeën op te doen (een 'kijkje in de keuken'). Een intersectoraal netwerk kan echter ook zijn opgezet om samen met andere sectoren te werken aan een vraagstuk dat de individuele sector overstijgt. Denk bijvoorbeeld aan kansengelijkheid, een actueel en belangrijk vraagstuk dat het onderwijs overstijgt en om samenwerking tussen verschillende maatschappelijke sectoren vraagt. *Een voorbeeld van een intersectoraal netwerk is het netwerk waar Marc Mittelmeijer over vertelt in het interview op pagina 80.*
- Een **professionele leergemeenschap (PLG)** kan ook worden gezien als een (professioneel) leernetwerk. In een PLG werken onderwijsprofessionals samen om de onderwijspraktijk te verbeteren en ze delen kennis, ervaringen en *best practices*. De leden van een PLG werken vaak op dezelfde school. Ze hebben ook vaak dezelfde functie, maar dat hoeft niet. Een PLG werkt doorgaans aan een gerichte vraag. Dat betekent dat een PLG een formelere structuur heeft dan veel andere leernetwerken, met regelmatige vergaderingen en een gestructureerd proces. Een PLG lijkt op een **docentenontwikkelteam** (zie ook het interview met Cindy Poortman op pagina 68).

1.6 De meerwaarde van een leernetwerk

Een leernetwerk kan bijdragen aan iemands individuele ontwikkeling, school- en bestuursontwikkeling of onderwijsontwikkeling in een heel schoolbestuur of in de regio, of een combinatie.

Bij didactische leernetwerken, innovatienetwerken en onderzoeksgemeenschappen en bij PLG's staat doorgaans de school- en onderwijsontwikkeling voorop. Onderwijsprofessionals, eventueel met verschillende functies, werken met elkaar in een leernetwerk aan een vastomlijnd doel.

Bij intervisieleernetwerken en intersectorale leernetwerken staat vaak de individuele ontwikkeling van deelnemers voorop, zoals leiderschap, feedback geven/ontvangen en werkplezier/omgaan met werkdruk. Dit geldt niet wanneer bij een intersectoraal netwerk wordt gewerkt aan een vraagstuk dat de sector overstijgt. Dan is ontwikkeling van de regio of zelfs van de maatschappij als geheel het doel.

Overigens kan de kennis die een individuele deelnemer opdoet ook van waarde zijn voor een bredere groep mensen dan alleen de deelnemers. Voorwaarde is dan dat er van tevoren goed wordt nagedacht hoe de kennis die iemand opdoet in een leernetwerk verder het team, de school of het schoolbestuur kan worden ingebracht en hoe die kan worden geborgd. Hierbij kan de schoolleider een belangrijke rol spelen (*zie hoofdstuk 5*).

Interview Jelly Zuidersma

Het belang van wederkerigheid in leernetwerken

Hoe zorg je voor duurzaam functionerende leernetwerken? Die vraag staat centraal in het lectoraat Wederkerigheid in leernetwerken van Hanzehogeschool Groningen. Lector Jelly Zuidersma kreeg recent een NWO-financiering voor onderzoek naar hoe leergemeenschappen meer missiegericht worden en hoe zij optimaal bijdragen aan een verduurzaming van de transitie van gezondheid en zorg.

“Met ons lectoraat willen we de wederkerige samenwerking bevorderen tussen bedrijven, instellingen, onderzoekers en onderwijsinstellingen. En daarmee een bijdrage leveren aan duurzaam functionerende leernetwerken. Het woord wederkerig is hier essentieel: dat impliceert namelijk anders samenwerken, leren en doelen halen dan we gewend zijn in klassieke organisaties. Het gaat om het creëren van samenwerkend gedrag, waarbij men even geïnteresseerd is in het succes van de anderen als in het eigen succes vanwege het gezamenlijke doel.

De term leernetwerk wordt in Nederland op allerlei manieren gebruikt. Bij ons is het de verzamelnaam voor alle werkvormen waarin onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk worden vervlochten, zoals innovatiewerkplaatsen, professionele leeromgevingen, kenniswerkplaatsen, of ‘Communities of Learners’. Kenmerkend aan een leernetwerk is dat persoonlijke en organisatienetwerken met elkaar worden verweven.

Persoonlijke netwerken en organisatienetwerken

Ik geef een voorbeeld om uit te leggen hoe we naar persoonlijke netwerken kijken. Er zijn vier personen: A, B, C en G. De eerste drie zijn lid van vooral dezelfde netwerken. Dat kunnen verenigingen, clubs of organisaties zijn. Ze hebben dan - wat wij noemen - een sterke verbinding. De kans dat zij nieuwe informatie in hun netwerken brengen, is echter klein. Ze putten immers uit dezelfde bronnen.

Persoon G zit alleen met A (en niet met B en C) in een netwerk en verder in allerlei andere netwerken. G heeft dus een zwakke verbinding met A, B en C, maar een sterke verbinding als het gaat om nieuwe informatie en ideeën, omdat G put uit andere vijvers dan de andere drie. De relatie tussen A en G noemen we een brugverbinding. Wat een netwerk als totaal kan bereiken, is dus afhankelijk van de verbindingen tussen de personen van het netwerk.



Jelly Zuidersma



Interview Jelly Zuidersma

Je hoort vaak dat mensen klagen dat er in een leernetwerk veel wisselingen zijn. Vanuit de klassieke benadering is dit begrijpelijk. Echter, vanuit de netwerkbenadering geeft wisseling van personen kansen, omdat die persoon weer een verscheidenheid aan relaties meeneemt. Het is in principe geen probleem als mensen 'in en uit vliegen'. Belangrijk wel is dat de kennis en voortgang goed wordt opgeslagen.

Uit onderzoek weten we dat er twee soorten organisatienetwerken zijn: *Serendipitous network* (toevallige netwerken) en *Goal directed network* (doelgerichte netwerken). Bij een doelgericht organisatienetwerk gaat het erom dat de leden iets willen bereiken wat geen van de organisaties afzonderlijk voor elkaar kan krijgen. Dat is anders dan de klassieke benadering, waarbij men geneigd is doelen te bereiken vanuit een bepaalde sector: behandelen van chronische ziektes door gezondheidszorg of preventie van vroege schoolverlaters door onderwijs.

Vier condities voor wederkerigheid

Een netwerk is effectiever als de leden van het netwerk overwegend wederkerigheidsgedrag vertonen. Daaronder verstaan we gedrag gericht op het gezamenlijk behalen van het algemene doel van het netwerk. Dat is vaak een wat abstracter doel, zoals het welzijn van leerlingen. Het tegenovergestelde van wederkerigheidsgedrag is statusgedrag: het behalen van doelen van de eigen discipline en/of organisatie zonder te werken aan het algemene doel van het netwerk. Ik heb daar ook onderzoek naar gedaan. Het blijkt dat een wederkerigheidsgerichte groep eerder haar doelen bereikt dan een statusgerichte groep.

Vier condities helpen om dit wederkerigheidsgedrag te ontwikkelen. Ten eerste onderlinge afhankelijkheid: het netwerkdoel wordt zo geformuleerd dat deze alleen door samenwerking van partners behaald kan worden. Deelnemers zullen sneller bereid zijn elkaar hierin te ondersteunen.

Daarnaast moeten deelnemers elkaar weten te bereiken. Deze conditie heeft twee dimensies. Ten eerste dat men dezelfde taal spreekt, letterlijk dezelfde termen/woorden ontwikkelt en gebruikt. Ten tweede het ruimtelijke aspect, dat men elkaar goed fysiek dan wel via telefoon, mail of online kan bereiken. De aanwezigheid van vertrouwen en toegankelijkheid speelt een belangrijke rol.

De derde conditie die wederkerigheidsgedrag bevordert, is meerlagigheid. Daarvan is sprake als deelnemers met verschillende functies/professies en van verschillende organisaties in het netwerk samenwerken. Meerdere gelegenheden waarin men samenwerkt of elkaar ontmoet betekent dat er meerdere momenten zijn waarop men kan uitwisselen, elkaar kan helpen en coachen. Daardoor zal men sneller geneigd zijn om dit ook echt te doen.

Als laatste is er het toekomstperspectief. Wanneer men verwacht dat men elkaar in de toekomst ook nodig heeft, zal men gemotiveerder zijn elkaar te helpen. Omdat het duidelijk is dat de verandering een lange adem nodig heeft, begrijpt iedereen dat die samenwerking voorlopig ook wel nodig blijft.

Netwerkvaardigheden en procesbegeleiding

Niet alleen de condities zijn cruciaal, deelnemers aan een leernetwerk moeten ook over een combinatie van verschillende vaardigheden beschikken. Ook daar heb ik onderzoek naar gedaan. De belangrijkste zijn de individuele vaardigheden: het hebben van een 'open mind', geduld, zelfbewustzijn en flexibiliteit. Daarnaast moet je goed kunnen luisteren en communiceren, dat zijn de interpersoonlijke vaardigheden. En op het niveau van het netwerk is het handig als deelnemers samenwerkend probleemoplossend vermogen hebben.



Interview Jelly Zuidersma

Je ziet vaak dat er bij het organiseren van een netwerk veel nadruk komt te liggen op de procesbegeleider. De functie is belangrijk, maar belangrijker is de opstelling van de groepsleden en de dynamiek in de groep. En het is kwetsbaar om een netwerk afhankelijk te laten zijn van een persoon. Het besef groeit dat we bij netwerken anders moeten durven kijken naar leiderschap dan we gewend zijn.

Zo moeten we het principe van de ene leider loslaten. Het gaat veel meer om het sociaal kapitaal van een leider (welke netwerken, kennis en inzichten neemt deze mee) dan om de status of positie. Ik denk dat het voor elke deelnemer goed is om bepaalde leiderschapskwaliteiten te hebben, zoals strategisch denken en het zien van het grotere plaatje. Een procesbegeleider zorgt bijvoorbeeld voor activatie als het netwerk wordt gestart, zoals kijken welke mensen deelnemen en hoe die een netwerk kunnen vormen. Ook bij het ontwikkelen van een gedeelde visie speelt de begeleider een rol.

Zorgen dat een leernetwerk gaat draaien kost tijd en geduld. Er zijn projectgroepen die kortlopend tot oplossingen komen, maar als je echt oplossingen wilt vinden voor maatschappelijke problemen, en dat ook nog sectoroverstijgend, dan moet je de tijd nemen. En zorgen dat er energie en vertrouwen ontstaat.”

*Voor dit artikel is ook gebruik gemaakt van de inaugurele rede *Wederkerigheid in leernetwerken* van lector Jelly Zuidersma.*



Hoofdstuk 2

Randvoorwaarden voor een succesvol leernetwerk

Hoe maak je een leernetwerk succesvol? In dit hoofdstuk staan we stil bij de vragen die belangrijk zijn voordat je een leernetwerk start. Zodat duidelijk is wat het doel van het leernetwerk is en daarmee ook of dit doel wordt gehaald.

Er bestaat niet zoiets als het perfecte leernetwerk. Vormen en doelen van leernetwerken verschillen, en dat betekent dat de vraag ‘wat is een succesvol leernetwerk’ geen vastomlijnd antwoord heeft. In het algemeen valt te zeggen dat een leernetwerk succesvol is als de doelen van het netwerk worden gehaald. Maar die doelen moeten dan wel vooraf goed worden gedefinieerd. En welke randvoorwaarden zijn belangrijk om de doelen te kunnen halen? Met andere woorden: welke vragen moet je stellen voor de start van een leernetwerk?

2.1 Vragen voor je van start gaat

2.1.1 Wat is het doel of de vraag?

Het belangrijkste voordat je een leernetwerk start, is dat je het doel van het netwerk scherp definieert. Ben je op zoek naar het antwoord op een eenduidige, onderwijsinhoudelijke vraag, of is het doel eerder ‘het bevorderen van de professionele ontwikkeling van elke individuele deelnemer’? Een scherp omschreven doel biedt houvast gedurende de looptijd van het netwerk, bijvoorbeeld bij het kiezen van de leervormen en de gastsprekers. Het evaluatiemodel van Kirkpatrick kan helpen bij het verhelderen van het doel en het evalueren of dat doel ook daadwerkelijk is behaald. Dit model meet tevredenheid, verworven kennis, gedrag en impact (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 1994).

Neem de tijd om het doel scherp te definiëren, aangezien een helder doel een van de succesfactoren is voor het slagen van een leernetwerk (Poortman, Brown & Schildkamp, 2022).

2.1.2 Welke vorm kies je?

Organiseer je het leernetwerk op thema, looptijd, functie, of regio, of een combinatie daarvan? Afhankelijk van het doel dat je hebt geformuleerd, passen daar verschillende vormen bij.

Veel leernetwerken kiezen voor het aanstellen van een procesbegeleider. Die kan inhoudelijk expert zijn, maar ook praktische zaken rondom de bijeenkomsten regelen.

Zie hoofdstuk 4 voor de mogelijke rollen van de procesbegeleider.

2.1.3 Wie is de eigenaar?

Wie de eigenaar is van een leernetwerk kan belangrijk zijn voor de continuïteit en de financiering van het netwerk. Wanneer het leernetwerk wordt geïnitieerd door een organisatie, bijvoorbeeld de VO-academie of de PO-Academie, is de eigenaar bekend. Ben je bijvoorbeeld als schoolleider de initiatiefnemer van een leernetwerk, dan betekent dat niet automatisch dat jij ook de eigenaar bent. De initiatiefnemer van het netwerk kan bijvoorbeeld met de deelnemers afspreken dat iedereen de eigenaar is, en dat de deelnemers gezamenlijk beslissingen nemen over bijvoorbeeld looptijd, nieuwe deelnemers, aanpassingen in het doel of de vraag van het netwerk, financiering, et cetera.

2.1.4 Hoe groot is de groep?

Het is verstandig om van tevoren na te denken over de grootte van de groep. Hoeveel deelnemers zou je idealiter willen hebben? Wat is het minimum én het maximum aan het aantal deelnemers?

Houd daarbij ook voor ogen dat er altijd een aantal mensen niet bij bijeenkomsten zal zijn omdat zij verhinderd zijn. Kun je de werkvormen die je in gedachten hebt dan nog gebruiken?

Vaak wordt gedacht dat een netwerk succesvol is als het steeds groter wordt. Terwijl dat voor de kwaliteit van het netwerk en het leren onderling (geven en nemen in balans) erg uitdagend kan zijn, omdat de dynamiek van de groep verandert als de groep groter wordt. Het is mogelijk dat in een grotere groep kleinere deelgroepjes ontstaan, bijvoorbeeld van deelnemers die dichterbij elkaar werken. Staat dat het behalen van je doel in de weg?

Zie ook het interview met Jelly Zuidersma op pagina 18.

2.1.5 Wat is de looptijd van het netwerk?

Hoe lang wil je het netwerk laten bestaan? Spreek je met elkaar een looptijd af of laat je dit open? En hoe borg je de resultaten die je hebt bereikt aan het einde van de looptijd? Het antwoord op deze vragen kan belangrijk zijn voor het commitment van de deelnemers.

De procesbegeleider kan bij deze vraag een belangrijke rol spelen. Niet alleen kan hij continu rekening houden met de looptijd van het leernetwerk en het proces daarop afstemmen ('gaan we ons doel halen als we doorgaan op de huidige manier?'), ook kan hij als het einde in zicht komt het borgen van de resultaten steeds nauwkeuriger voorbereiden.

2.1.6 Wie doet mee?

Bij het beantwoorden van deze vraag gaat het niet per se om het uitsluiten van mensen en om harde selectiecriteria, maar eerder om het zorgen dat de gewenste dynamiek in de groep ontstaat waarin leren en wederkerig handelen mogelijk is (en die het behalen van de doelen dichterbij brengt).

Het is belangrijk dat de deelnemers aan een leernetwerk gemotiveerd zijn (individueel en collectief) en dat ze bereid zijn om zich voor een langere periode aan het netwerk te verbinden (en tijd vrij te maken). Ook is het belangrijk dat de deelnemers elkaar leren kennen en vertrouwen. Het hangt af van de aard van het netwerk in hoeverre onderling vertrouwen noodzakelijk is. Bij een intervisienetwerk spelen begrippen als veiligheid en vertrouwen een grotere rol dan in een leernetwerk met doelen die verder afstaan van de persoonlijke ontwikkeling en groei van de deelnemers.

Vraag je ook af of de deelnemers allemaal de nodige netwerkvaardigheden hebben. Hebben ze een 'open mind', geduld, het zelfbewustzijn en de flexibiliteit om aan het netwerk te kunnen deelnemen? Kunnen ze goed luisteren en communiceren met anderen? Is het belangrijk om vooraf afspraken te maken hoe we met elkaar omgaan en wat onze 'samenwerkingsregels' zijn?

Wederkerigheid/reciprociteit

Belangrijk in dit verband is het zgn. wederkerigheidsgedrag. Uit onderzoek blijkt dat de kansen die netwerken bieden beter tot uiting komen wanneer de leden van het netwerk wederkerigheidsgedrag vertonen. Wederkerigheidsgedrag is gedrag gericht op

het gezamenlijk behalen van het algemene doel van het netwerk (investeren in elkaar, ondersteunen en aanvullen van elkaar). Het tegenovergestelde van wederkerigheidsgedrag is statusgedrag. Hieronder wordt verstaan gedrag gericht op het behalen van doelen van de eigen discipline en/of organisatie zonder te werken aan het algemeen doel van het netwerk. *Lees ook het interview met Jelly Zuidersma op pagina 18.*

Dit wederkerigheidsprincipe draait om investeren en verdiepen, en niet om 'uitruilen': persoon A doet iets voor B als B ook iets voor A doet. Er zijn vier principes die het wederkerigheidsgedrag ontwikkelen en bevorderen: onderlinge afhankelijkheid, elkaar weten te bereiken, meerlagigheid en toekomstperspectief.

- **Onderlinge afhankelijkheid:** als de doelen van het netwerk alleen behaald kunnen worden door samen te werken, zullen de leden elkaar eerder ondersteunen.
- **Elkaar weten te bereiken:** zowel letterlijk (fysiek of via mail, telefoon, etc.), maar ook: spreek je dezelfde taal, ken je dezelfde vaktermen?
- **Meerlagigheid:** komen de leden van het netwerk (bij misschien bij verschillende organisaties en in verschillende functies werken) elkaar ook bij andere gelegenheden tegen? Kennen ze elkaar op meerdere manieren?
- **Toekomstperspectief:** verwachten de leden van het netwerk dat ze elkaar in de toekomst (weer) tegen zullen komen? Dan zullen ze eerder geneigd zijn om elkaar te helpen.

Bedenk ook van tevoren of een verandering in functie kan betekenen dat een deelnemer niet langer deel kan uitmaken van het leernetwerk. En of het 'erg' is als een deelnemer uit het netwerk stapt. In een netwerk met een sterke onderlinge persoonlijke verbondenheid kan dit als nadelig worden gezien door de overige deelnemers. Maar in een netwerk dat vooral gaat om organisatieontwikkeling hoeft dit geen probleem te zijn, mits de kennis goed wordt geborgd (Zuidersma, 2012).

2.1.7 Wat verwachten we van het netwerk?

Spreek bij de start van het leernetwerk naar elkaar uit wat je in het netwerk van de deelnemers verwacht (bij monde van de procesbegeleider wellicht), en ook wat deelnemers van het netwerk kunnen verwachten. Zeker als de deelnemers elkaar voor de start niet of niet goed kennen, is het goed om dit met elkaar te bespreken en vast te leggen.

In een intake- of kennismakingsgesprek kun je de verwachtingen en leerdoelen met de deelnemers bespreken. Dan kan blijken dat een deelnemer niet geschikt is voor een netwerk, of dat het leernetwerk de doelstelling moet verbreden om te zorgen dat het past.

2.1.8 Hoe zit het met de financiën?

Bedenk voor de start wie het leernetwerk financiert. Locaties en catering kosten immers geld. Hoe groot is het budget daarvoor en wat verwachten de deelnemers op dat gebied? En stel vooral ook de vraag wat dit betekent voor de vrijheid van het netwerk. Geldt 'wie betaalt, bepaalt'?

Uiteraard kost ook de facilitering in tijd onderaan de streep geld. Worden de deelnemers uitgeroosterd voor hun deelname en hoe verantwoordelijk zijn deelnemers aan hun leidinggevende?

2.2 De rol van de schoolleider en/of de bestuurder

De leidinggevenden van de deelnemers aan een leernetwerk kunnen een duidelijke rol spelen bij het behalen van de doelen van het netwerk, ook wanneer zij niet zelf aan het netwerk deelnemen. Bijvoorbeeld bij het begeleiden van de deelnemer van het leernetwerk (buiten de bijeenkomsten), bij het helpen om de resultaten van het netwerk verder de school in te brengen en door tijd en middelen ter beschikking te stellen.

In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de rol die een schoolleider en/of een bestuurder kan spelen.

Interview Talita Groenendijk en Yke Constandse

Inzicht, kennis en vertrouwen

Begin 2023 startte het leernetwerk Curriculumontwikkeling op school, een samenwerking van Voortgezet Leren, Schoolleiders voor de Toekomst en SLO. Waarom is een leernetwerk belangrijk voor onderwijsvraagstukken binnen de school? Talita Groenendijk is een van de begeleiders vanuit SLO. Yke Constandse, afdelingsleider op het Berlage Lyceum, is een van de deelnemers.

Talita: "Bij SLO houden we ons vooral bezig met nieuwe kerndoelen en examenprogramma's. Daarnaast vinden we het belangrijk om scholen handvatten te geven bij het maken van een schooleigen curriculum en het versterken van curriculumbewust handelen op school. Dat doen we onder andere door onze kennis en expertise te delen. En tools te ontwikkelen waarmee scholen aan de slag kunnen met die vertaling. Met dit leernetwerk leggen we verbindingen tussen de praktijkkennis en -ervaring vanuit de school en de expertise van SLO.

We merken dat het voor deelnemers aan het netwerk fijn is om samen met andere scholen en met ons aan de slag te gaan met het curriculum. Voor ons is het belangrijk om inzicht krijgen in hoe scholen naar dit soort vraagstukken kijken. Wat leeft er in het onderwijs? Welke blik hebben scholen op kerndoelen, examens en curriculumontwikkeling? En hoe kunnen we scholen nog beter helpen?"

Yke: "Ik ben nu bijna drie jaar afdelingsleider op het Berlage Lyceum. Daarvoor ben ik op andere scholen team- en afdelingsleider geweest. De setting van de school spreekt mij erg aan, vooral de dynamiek tussen de leerlingen en mij. Ik ben eerst een aantal jaren docent geschiedenis geweest, de stap naar leidinggevende kwam vrij snel. Het is mooi om op een andere manier met leerlingen bezig te zijn: nadenken over hoe je je onderwijs op een andere en mooie manier kunt aanbieden.



Interview Talita Groenendijk en Yke Constandse

Berlage is een brede scholengemeenschap met veel verschillende culturen. Ons schoolprofiel past bij een leerlingpopulatie die zo divers is. We hebben TTO, werken aan internationalisering en zijn UNESCO-school. Dat zijn onderdelen van de school die in mijn portefeuille zitten, net zoals toetsbeleid, hoogbegaafdheid en curriculumontwikkeling. Het leernetwerk sloot daar naadloos op aan."

Ontmoeting

Talita: "Waarom doen de scholen mee? Ze zijn op zoek naar kennis, naar nieuwe perspectieven en naar nieuwe tools. Daarnaast zijn ze erg geïnteresseerd in hoe hun collega's curriculumontwikkeling aanpakken. Het ontmoeten is daarom een wezenlijk onderdeel van het netwerk. Vaak gaat het over thema's waar je het normaal gesproken niet met collega-scholen over hebt.

In principe doen per deelnemende school een schoolleider en een *teacher leader* mee. De schoolleider is heel erg belangrijk: je kunt nog zoveel in het netwerk samendoen, als je iets van de grond wil krijgen binnen een school heb je de directie nodig. Aan de andere kant heb je de *teacher leaders* nodig om de ontwikkeling vorm te geven en collega's mee te nemen."

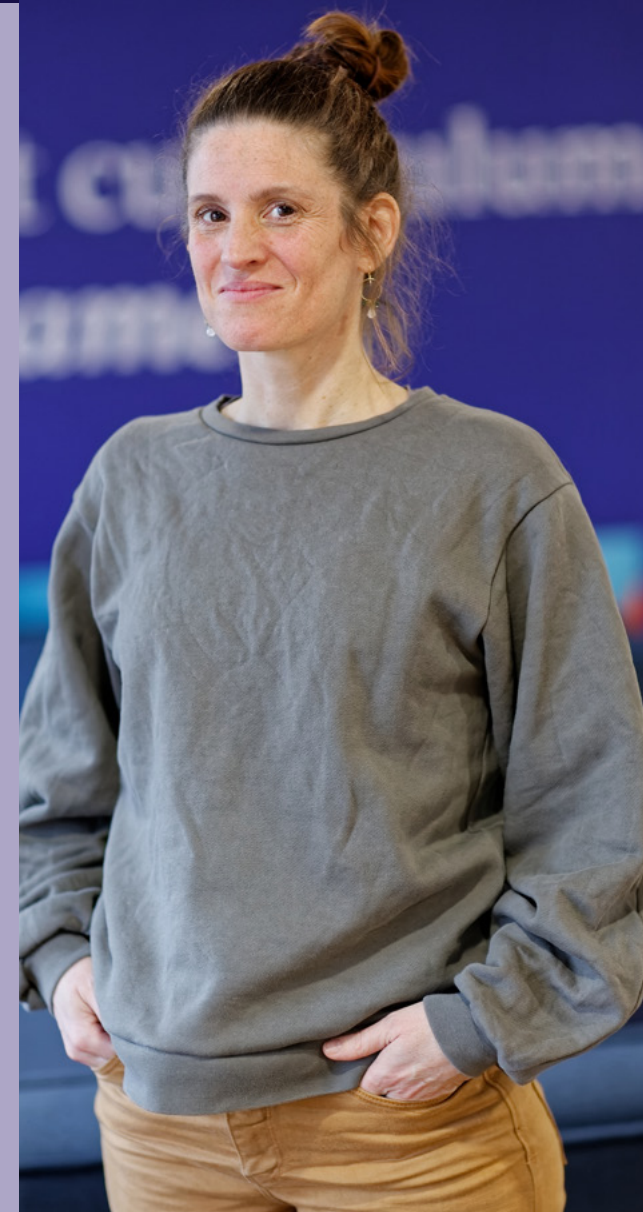
Yke: "De afgelopen jaren heb ik meegedaan met Operation Education van Claire Boonstra. De centrale vraag daar is of we nog wel het onderwijs bieden dat jongeren de kennis en vaardigheden geeft die ze later nodig hebben. Het is mijn overtuiging dat we daarom kritisch naar ons huidige onderwijs moeten kijken. Het leernetwerk sloot daar mooi op aan, ook omdat ik ervan hou om met mensen in gesprek te gaan.

In het netwerk ben ik met ons toetsbeleid aan de slag gegaan. Als je een andere manier van onderwijs wilt geven, zul je ook moeten kijken naar je manier van toetsen. Op dit moment is bij een aantal vakken de lesmethode leidend; door een aantal vakken wordt ook veel getoetst.

Wat erg hielp, was het leren denken vanuit ontwerpprincipes, waarmee we ontwerpkeuzes in het toetsbeleid hebben kunnen maken en onderbouwen. Dat gaat met de als-dan-omdat-methode: Als je wilt dat leerlingen meer verantwoordelijkheid nemen, dan moeten wij ervoor zorgen dat een leerling zicht heeft op de eigen ontwikkeling, omdat de leerling dan zelf kan bepalen wat nodig is om de volgende stap te zetten in het leerproces. Daarvoor is een andere manier van toetsen nodig."

Duidelijke visie

Talita: "Deelnemende scholen zijn vaak al in beweging, het zijn lopende processen. Dat kan lastig zijn: kun je in het netwerk alle scholen bedienen? Daarnaast zie je dat elke school het onderwijs weer op een andere vormgeeft, door de onderwijsvisie, context of populatie. Dat kan een zoektocht zijn: hoe maak je het voor iedereen relevant? Het zijn allemaal scholen met ambities om hun onderwijs eigentijds en met kwaliteit in te richten. Sommige gaan daarin verder dan andere, maar alle scholen zijn daarop gericht.



Talita Groenendijk



Interview Talita Groenendijk en Yke Constandse

De intake is belangrijk, dat heeft Judit Weekenborg gedaan. Zij is een ervaren schoolleider en ook procesbegeleider. Haar ervaring slaat een mooie brug en het helpt ons enorm. In de intake heeft ze met scholen besproken welke vragen zij hebben en wat willen ze leren. Waarmee willen ze aan de slag? Is er al een ontwikkeling waarop je kunt voortborduren? En: is er een duidelijke visie en opdracht vanuit de school? Visie is cruciaal. Een school kwam er gaandeweg achter dat de schoolvisie weinig houvast bood en ze geen mandaat hadden. Dan heeft deelname weinig zin, want het netwerk richt zich op het zetten van stappen in de school. Bij het Berlage zie je die visie wel. Zij hebben een duidelijke stip op de horizon waar ze naartoe werken.”

Yke: “De eerste bijeenkomst van het leernetwerk was al meteen erg interessant. Het is mooi de verhalen van andere scholen te horen. Sommige waren al ver met het anders invullen van hun onderwijs, andere zaten nog redelijk aan de docentgestuurde kant.

De input van SLO heeft ook een echte meerwaarde. Met alle kerndoelen hebben mensen het gevoel dat SLO je een bepaalde richting opduwt, maar dat is juist niet zo. Er is veel ruimte. Omdat de lesmethodes zo vol zitten, lijkt het alsof je die ruimte niet hebt. Het mooie is dat ik dit naar school meeneem en het feit dat SLO dit zegt, geeft mijn verhaal meer status.”

Input en inzicht bieden

Talita: “2023 was ons eerste jaar, we hebben toen vijf bijeenkomsten gehad. In de eerste fase zijn we aan de slag gegaan met het curriculaire spinnenweb dat ontwikkeld is door Jan van den Akker (Van den Akker, 2003, red.). Visie in het midden, daaromheen zaken als leerdoelen, leerinhoud, docentrollen, leeromgeving en toetsing. Elke school kon daarmee aan de slag: wat betekent jouw visie voor al die elementen en hoever sta je met de huidige praktijk van je idealen af? Door dit aan elkaar te presenteren konden scholen elkaar snel leren kennen.”

Yke: “Het curriculaire spinnenweb geeft inderdaad inzicht. Bij een bepaald vak krijgen leerlingen tien toetsen per jaar. Dan komt er voor de leerling geen enkele eigen verantwoordelijkheid bij kijken. Als je te veel onvoldoendes haalt en je weet niet waardoor dat komt, gaat dat ten koste van je zelfvertrouwen. En we zien niet dat veel toetsen ook leidt tot betere schoolresultaten. Waar het op neer komt: we zijn het doel van toetsing uit het oog verloren.”

Talita: “Input vanuit SLO is de eerste lijn van het programma. De tweede is dat scholen inbreng hebben op het thema of de kwestie waarop input is geboden. De derde lijn is het kijkje-in-keuken, waarbij scholen dieper ingaan op hun situatie, visie en ambities. Uiteraard overlappen die drie elkaar.

De bijeenkomsten duren drie uur. Soms hebben we een gastspreker over een bepaald thema. De deelnemers zijn veel bezig met de autonomie van de leerlingen, met motiverend en betekenisvol onderwijs. Maaïke Koopman heeft verteld over zelfsturend leren, en Harrie Stokhof over hoe je leerlingen eigen vragen kunt laten stellen en toch kunt voldoen aan de kerndoelen.



Yke Constandse

Interview Talita Groenendijk en Yke Constandse

Judit belt scholen ook na. Hoe was de bijeenkomst? Waar sta je nu? Wat verwacht je van de volgende sessie? Naast de intake is dat een belangrijke succesfactor voor dit leernetwerk: een goede onderlinge relatie en zicht houden op waar de scholen mee bezig zijn. Daar investeren we in."

Yke: "Judith heeft me heel erg geholpen in de een-op-een-gesprekken. Ze stelt de juiste vragen. Daarnaast levert het leernetwerk me nog veel meer op. Ten eerste dat ik me niet alleen voel staan, bijvoorbeeld als het gaat om kerndoelen en toetsing. Omdat je zoveel deelt met andere scholen, ga je je sterker voelen. Daarbij is het ook belangrijk dat ik me gesteund voel door de schoolleiding. Dat geldt ook voor de andere deelnemers.

Erg leerzaam zijn ook de verhalen van de scholen die al verder zijn. Hoe ze het proces hebben ingericht, hoe ze hun team meenemen en welke ondersteuning ze bieden. Een van de scholen heeft te maken met krimp. Daarnaast liepen verschillende processen in de school niet goed. Voor hen betekende dat dat ze het helemaal anders moesten doen. Het was mooi om te horen hoe ze niet alleen de docenten in de ontwikkelingen hebben meegenomen, maar ook de leerlingen, zelfs bij het toetsbeleid. Dat geeft mij inspiratie."

Feedback

Talita: "Zoals ik al zei, is het leernetwerk ervoor bedoeld om scholen te ondersteunen in hun curriculaire ontwikkelingen. Zoiets speelt in een school op verschillende lagen, zowel binnen de school als in interactie met de wereld buiten de school. Dat is een complex proces. Ik merk dat deelnemers het fijn vinden dat we tools delen waarmee ze direct aan de slag kunnen. Voor ons is het fijn dat we de scholen dieper en langduriger kunnen volgen. Je ziet in zo'n jaar ontwikkelingen plaatsvinden."

Yke: "Bij een van de bijeenkomsten heb ik mijn visie op het toetsbeleid gepresenteerd, dat vonden ze allemaal erg mooi en ze onderschreven ook het streven voor minder toetsing. Ze hebben me ook bevraagd, waardoor ik mijn beleid nog beter neer kan zetten. Dat was fijn. Ik besef natuurlijk dat wat we willen met ons toetsbeleid niet meteen omarmd zal worden. Omdat zoveel professionals van verschillende scholen mijn plan onderschreven, geeft dat mij wel het vertrouwen om hiermee de school in te gaan. Dat ik op de goede weg ben.

Gelukkig zijn er al meerdere secties, waaronder biologie en economie, bezig met het terugschroeven van het aantal toetsen. Dan kun je meteen zien waar problemen kunnen ontstaan, bijvoorbeeld met het communiceren van formatieve resultaten in Magister. Deze secties helpen om een nieuw geluid de school in te brengen."



Hoofdstuk 3

Een leernetwerk aan het werk

Zijn de doelen van het leernetwerk geformuleerd en hebben de deelnemers hun onderlinge verwachtingen uitgesproken? Dan kan het leernetwerk van start. In dit hoofdstuk kijken we naar mogelijke werkvormen, (het uitnodigen van) gastsprekers en het zorgen voor continuïteit.

De keuze van de werkvormen vloeit voort uit het doel van (de bijeenkomst van) het netwerk. Wat wil je bereiken en welke werkvorm past daarbij? Dit geldt ook voor de keuze van de sprekers.

3.1 Verschillende werkvormen

Het aanbieden van verschillende werkvormen zorgt ervoor dat de deelnemers aan een leernetwerk steeds worden uitgedaagd om verschillende kanten van zichzelf te laten zien en dat ze verschillende competenties kunnen ontwikkelen en kennis kunnen delen.

Met verschillende soorten werkvormen:

- stimuleer je actieve betrokkenheid en deelname van alle aanwezigen;
- bevorder je interactie en communicatie;
- stimuleer je creativiteit en variatie;
- bied je de mogelijkheid om aan te sluiten bij verschillende leerstijlen van deelnemers. Sommige mensen leren het beste door te luisteren, terwijl anderen juist visuele ondersteuning nodig hebben of hands-on activiteiten prefereren.
- speel je in op afwisseling in energieniveau. Lange periodes van passief luisteren kunnen vermoeiend zijn, terwijl actieve oefeningen en groepsactiviteiten de deelnemers kunnen motiveren en energie geven.

3.2 Gastsprekers

Gastsprekers verlevendigen de bijeenkomsten van een leernetwerk. Ze kunnen hun inhoudelijke expertise delen en de discussie verdiepen en verlevendigen. Maar hun rol kan ook verder gaan.

Mogelijke bijdrage van gastsprekers aan (een bijeenkomst van) een leernetwerk zijn:

- **Expertise en kennis:** Gastsprekers brengen expertise en kennis in over een specifiek onderwerp of vakgebied. Ze kunnen deelnemers informeren over actuele trends, best practices, nieuwe onderzoeken en relevante ervaringen uit hun eigen werkgebied. Ook kunnen ze nieuwe perspectieven en ideeën aanreiken, die deelnemers helpen om anders naar bepaalde vraagstukken te kijken.

- **Praktische ervaring:** Gastsprekers delen praktische ervaringen uit hun eigen werkpraktijk en geven voorbeelden van eigen successen en uitdagingen.
- **Inspiratie en motivatie:** Gastsprekers inspireren en motiveren deelnemers om zich verder te ontwikkelen. Ze kunnen persoonlijke verhalen delen over hun eigen groei en ontwikkeling, en de impact die dit op hen heeft gehad.
- **Netwerk en connecties:** Gastsprekers hebben vaak een uitgebreid netwerk binnen hun vakgebied. Ze kunnen deelnemers in contact brengen met andere professionals.

3.3 Tussen de bijeenkomsten

De leden van een leernetwerk treffen elkaar als groep doorgaans een aantal keren per jaar, hooguit een keer per maand. Om het enthousiasme van de deelnemers ook in de periodes tussen de bijeenkomsten te behouden en de continuïteit van het leernetwerk te waarborgen, is het zinvol om te bedenken of je tussen de bijeenkomsten iets kunt en wilt organiseren en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Enkele opties zijn:

- De procesbegeleider stuurt alvast informatie door van de volgende gastspreker. Denk bijvoorbeeld aan een artikel, een filmpje, etc. Hij kan daarbij ook vragen om alvast te bedenken of de deelnemers vragen hebben voor de gastspreker.
- De procesbegeleider richt een gemeenschappelijke online plek in waar deelnemers van het leernetwerk tussen de bijeenkomsten door inzichten en publicaties kunnen delen, of elkaar om raad kunnen vragen. Denk bijvoorbeeld aan een Teams-groep, of een besloten Facebookgroep.
- Voor elke bijeenkomst bereiden kleine groepjes van twee of drie deelnemers een onderdeel voor.
- Tussentijds evalueren: check niet alleen aan het einde van het leernetwerk of van het schooljaar, maar ook tussentijds wat de deelnemers van de inhoud, vorm, sprekers, locatie en hun eigen rol vinden. Deze taak kan de procesbegeleider op zich nemen.

3.4 Meer dan leren alleen

Voor veel deelnemers aan een leernetwerk komt de deelname bovenop alle andere activiteiten die zij al ondernemen in het kader van hun professionalisering of kennisverwerving. Het is daarom niet alleen belangrijk dat een leernetwerk mogelijkheden voor professionalisering en kennisverwerving biedt, maar ook dat deelname leuk is en energie geeft.

Heel bepalend hiervoor is de sfeer van de bijeenkomsten en de onderlinge verhoudingen tussen de deelnemers. De procesbegeleider kan een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de sfeer en kan ook mensen aanspreken op hun commitment wanneer zij eerder gemaakte afspraken niet nakomen (zie hoofdstuk 4), maar elke deelnemer heeft ook een eigen verantwoordelijkheid (zie 2.1.6 over wederkerigheid). Zet je je in voor de gezamenlijke doelen van het leernetwerk? Communiceer je open en ben je bereid (kennis, ervaring) te delen met andere deelnemers? Welke bijdrage lever je? Kortom: wat maak je er zélf van?

Interview Annelie Volgers en Léon Lucas

Al zeventien jaar succesvol

Het leernetwerk Schoolleiders VO* bestaat nu zo'n zeventien jaar. Waarin schuilt het succes van dit netwerk? Twee deelnemers vertellen erover: Annelie Volgers, teamleider brugklassen van het Regius College, en Léon Lucas, voorzitter Centrale Directie van het Candea College.

*Niet te verwarren met het initiatief Schoolleiders VO, partner van de VO-raad

Annelie: "Sinds 2016 ben ik teamleider brugklassen op het Regius College in Schagen. Daarvoor ben ik docent klassieke talen geweest. Dat ik het onderwijs in zou gaan, zat er blijkbaar al vroeg in. Mijn moeder zegt altijd dat ik vanaf mijn vierde jaar juf wilde worden. Zelf kan ik me herinneren dat ik op de lagere school inderdaad les wilde geven, en dan vooral handwerken. Uiteindelijk heb ik voor het voortgezet onderwijs gekozen en verschillende vakken overwogen: Nederlands, geschiedenis en scheikunde. Het werden uiteindelijk Latijn en Grieks.

De stap naar leidinggeven kwam voort uit de behoefte zoveel mogelijk te kunnen betekenen voor leerlingen. Ik heb steeds een stap daarin gemaakt: mentor, leerjaarcoördinator en nu dus teamleider. Overigens ben ik nog steeds zoekende. Het antwoord op de vraag waar je maximaal van betekenis kan zijn heb ik nog niet gevonden. Dat neemt niet weg dat ik mijn werk heel erg leuk vind."

Léon: "Mijn loopbaan begon in 1990, als docent aan het Gregorius College in Utrecht. Vanaf dag één vond ik het verschrikkelijk leuk om leraar te zijn, maar ik vond ook veel andere dingen binnen school leuk. Ik wilde ook verantwoordelijkheid nemen, eerlijk gezegd kon ik niet níet naar voren stappen als er iemand nodig was. Daarom heb ik van alles gedaan, en ben ik mentor en sectieleider geweest en heb ik in de docentenraad en de MR gezeten.



Interview Annelie Volgers en Léon Lucas

Net als Annelie zocht ik hoe ik meer kon betekenen voor leerlingen. Maar ik ontdekte ook dat ik iets kon met volwassenen, dat het mij energie gaf om te zorgen dat mijn collega's hun vak zo goed mogelijk konden uitoefenen. En dat ze zich konden ontwikkelen. In 2000 werd ik conrector, een paar jaar later rector. Mijn huidige functie heb ik sinds 2010."

Ruimte, vertrouwen en erkenning

Annelie: "Voor mij betekent schoolleider zijn, net als voor Léon, verantwoordelijkheid nemen. Dat zit heel erg in wat ze noemen dienend leiderschap. Ik ben er voor mijn collega's. Daarnaast heb ik heel veel energie, als docent heb ik altijd meerdere dingen naast elkaar gedaan. Daarom past het teamleiderschap zo goed bij mij: elke tien minuten is anders, daar leef ik voor."

Léon: "Helemaal mee eens. Je bent ervoor om mensen beter te maken. Om ruimte, vertrouwen en erkenning aan de docenten te geven. Dat is de ene kant. Aan de andere kant gaat het om lef hebben. Leiderschap gaat over relatie en verbinding, maar je moet ook de eerste durven zijn die naar voren stapt en zegt dat het anders moet. Het moet altijd gaan over mooi en zinvol onderwijs."

Annelie: "Op dit moment doe ik een Master Educational Leadership (MEL), waar je alle facetten van het schoolleiderschap ontdekt. En daarnaast persoonlijk leiderschap, want er is steeds een koppeling met je eigen praktijk. Dat is voor mij belangrijk en daarom heb ik een coach gezocht, waar ik eens in de vier maanden mee afspreek. Dat is echt intensief in de spiegel kijken. Welke zaken zijn de afgelopen maanden gepasseerd? Wat was mijn aandeel daarin? Wat had ik anders kunnen doen?"

Gesprek met collega's

Annelie: "Een opleiding is absoluut nuttig, maar je kunt niet alles uit boeken leren. Daarom is mijn coach belangrijk. En het leernetwerk met andere schoolleiders. Ik heb het geluk gehad dat ik terecht ben gekomen in het netwerk waar Léon ook in zit. De insteek past erg bij mij. We hebben elk jaar een aantal keer een tweedaagse en je bent zelf verantwoordelijk voor het resultaat. Als je naar huis gaat met het gevoel dat je er weinig aan hebt gehad, dan heb je zelf te weinig inbreng gehad en te weinig deelgenomen."

Léon: "Schoolleider is echt een vak. Je moet zorgen dat je er goed in wordt en blijft. Voor leraar is er een opleiding, voor schoolleider was dat er minder. Ik heb wel cursussen gevolgd, boeken gelezen en met coaches gesproken. Op een gegeven moment drogen die bronnen op - overigens de coaching nog het minste. Voor mij is het gesprek en samenwerken met collega's de belangrijkste vorm van professionaliseren. En dat is waar het in ons leernetwerk om gaat."



Annelie Volgers



Interview Annelie Volgers en Léon Lucas

Het zijn allemaal mensen die in de praktijk staan, die begrijpen waar het echt om gaat. In de veiligheid van het netwerk kun je de kwetsbaarheid opzoeken: het 'ik weet het niet' toelaten. Vertellen waar je mee worstelt en samen proberen tot inzichten te komen.

We hebben altijd fantastische sprekers die de bijeenkomsten naar een hoog niveau tillen. Een paar jaar geleden zijn we in Burgers' Zoo geweest, het thema was ondernemerschap. Directeur Alex van Hooff gaf een lezing over maatschappelijk ondernemen. Naast de dierentuin doet hij nog veel meer voor de stad Arnhem. Waar ik bijvoorbeeld veel van geleerd heb, is hoe Burgers omgaat met gastvrijheid."

Commitment

Léon: "We zijn het netwerk in 2006 gestart. Het mooie is dat het mensen opneemt en laat gaan. Mensen 'klikken' snel in. Dat doet iets met je, dat mensen zich welkom voelen. En dat je jezelf welkom voelt. Bijna altijd zeggen we na een bijeenkomst: dit is zo waardevol."

Annelie: "Ik zit nu twee jaar bij het netwerk. Ik kwam in een tijd dat een aantal mensen met pensioen ging. Dat is de voornaamste reden dat mensen stoppen met dit netwerk. Mijn vorige directeur heeft me erbij getrokken. Het is wel een commitment, twee keer per jaar een bijeenkomst van 24 uur. Er wordt echt iets van je verwacht, ook in de voorbereiding. Marc Coenders en steeds twee deelnemers zorgen voor het programma van een tweedaagse."

Léon: "Er nemen nu twaalf mensen deel. De omvang is belangrijk: acht is te weinig, want als er drie mensen echt niet kunnen, heb je een te kleine groep. Boven de vijftien is weer te veel, dan is de beleving wezenlijk anders."

Annelie: "Je wilt er ook echt zijn. De vorige bijeenkomst heb ik voorbereid met Léon en Marc. Het onderwerp was beleidvoerend vermogen. 's Ochtends hadden we een workshop van een dramaturg, over de focus-methode.

Hoe kun je anders naar een vergadering kijken? Hoe kijk je anders naar je eigen krachten en tekortkomingen? Erg interessant. Daarnaast komt iedereen met een eigen leervraag binnen."

Plezier hebben

Annelie: "Marc Coenders heeft een belangrijke rol in het netwerk. Hij begrijpt hoe je een interessant programma voor schoolleiders moet maken. Daarnaast regelt hij veel concrete dingen, zoals locatie, eten en een hotel."

Léon: "Hij heeft het hele programma tot op de minuut scherp en zorgt dat we zijn waar we moeten zijn. Hij is echt een technische voorzitter. Wij moeten voor de inhoud zorgen. Het kan zijn dat hij een hele tijd niets zegt, maar als het nodig is stelt hij de juiste vragen om de discussie op het goede pad te houden. Of om dwarsverbanden te leggen. Marc is een van onze succesfactoren. Een ander is dat het netwerk bestaat uit gelijkgestemden die op een bepaald abstractieniveau kunnen denken. Anders kun je de vertaalslag niet maken."



Léon Lucas



Interview Annelie Volgers en Léon Lucas

Annelie: "Ook de samenstelling is belangrijk. We zorgen ervoor dat de leden niet allemaal uit dezelfde regio komen. Je wilt diversiteit in context, kennis en ervaring. Daarnaast is een vereiste dat je je open wilt stellen. Je moet echt met je eigen problemen en dilemma's komen."

Léon: "Plezier hebben is ook een succesfactor. We komen twee dagen bij elkaar zodat je elkaar ook informeel spreekt tijdens een wandeling of diner. Dat helpt om je open te stellen. We hebben allemaal een bepaalde genegenheid voor het vak. Omdat we elkaar nu zo goed kennen, bellen we elkaar ook als we een keer willen sparren."

Inspiratie en impact

Léon: "We hebben al heel wat indringende bijeenkomsten meegemaakt. Wat me erg bij is gebleven, is de workshop aikido. Dat ging over kracht, zachtheid en intuïtie. Door de oefening ervoer ik dat aan den lijve. Fascinerend was dat. Je leert over jezelf op een hele andere manier. We doen af en toe ook visitaties bij elkaar, ook dat is erg leerzaam. Je ziet hoe onderwijs wordt gegeven in een andere context, in een ander gebouw, met een andere visie. Inspirerend!"

Annelie: "Soms zijn het de hele kleine dingen die enorme impact hebben. De vorige keer hebben we een filosofisch gesprek gevoerd over polarisatie. Je bent met een groepje van drie, een van ons zegt iets polariserend, iets waar ik het zelf niet mee eens was. En dan is de opdracht om toch rationele argumenten voor dat standpunt te vinden. Het gaat om echt doorvoelen: wat betekent het om dat standpunt te hebben? Je bent echt in gesprek met de anderen. Het hielp me in mijn werk, ik hikte al drie maanden tegen iets aan. Ik ben toen gewoon op die persoon afgestapt en gezegd: dit heb ik nu nodig. Dat is heel bijzonder, ik ben dankbaar dat ik in dit netwerk ben gekomen."



Hoofdstuk 4

De rol van de procesbegeleider

De meeste leernetwerken hebben een vaste procesbegeleider, maar dit kan ook een roulerende taak zijn. De procesbegeleider kan een van de deelnemers zijn of een extern iemand. En kies je voor een procesbegeleider als procesbewaker en organisator, of heeft hij ook een inhoudelijke rol?

Het is nuttig om bij de start van een leernetwerk een procesbegeleider te benoemen. Hij of zij kan ervoor zorgen dat alle deelnemers op de hoogte zijn van het doel van het leernetwerk en van wat er van de deelnemers wordt verwacht (*zie ook hoofdstuk 2*). Zo zorg je ervoor dat het leernetwerk een goede start maakt.

4.1 Voor en bij de start

De procesbegeleider kan worden aangewezen of gezocht door de initiator van het netwerk, maar kan dit ook bij de start van het leernetwerk gebeuren door alle deelnemers samen. De procesbegeleider kan een van de leden van het leernetwerk zijn, maar de leden kunnen die taak ook beleggen bij een externe persoon met specifieke ervaring als procesbewaker. Let er in dit laatste geval op dat de beoogd begeleider voldoende affiniteit heeft met het onderwerp van het leernetwerk en zich wil verbinden met de leden en met het doel van het leernetwerk.

De procesbegeleider kan bij toerbeurt worden ondersteund door een of twee leden van het leernetwerk. Zij helpen de procesbegeleider bijvoorbeeld bij het voorbereiden van de volgende bijeenkomst en kunnen duidelijk aangeven waar zij behoefte aan hebben. Procesbewaking kan ook een roulerende taak zijn, maar is dat meestal (uit praktisch oogpunt) niet.

Het is aan te bevelen dat de procesbegeleider voor de start een intake doet met alle deelnemers, om de verwachtingen helder af te stemmen en om de deelnemers te leren kennen. Maak van tevoren ook afspraken over de rol van de procesbegeleider: is hij procesbewaker of inhoudelijk expert, of misschien een combinatie van beide? En wat vraagt dit van de kwaliteiten en vaardigheden van een procesbegeleider? En last but not least: wordt de procesbegeleider betaald, en zo ja, door wie? Is dat de eigenaar van het netwerk of het netwerk zelf?

4.2 Tijdens het leernetwerk

Procesbegeleiders kunnen op verschillende manieren worden ingezet, namelijk als procesbewaker of facilitator van het proces, maar ook als meer inhoudelijk expert. Het is goed om vooraf te bepalen welke rol de procesbegeleider moet innemen. Dit hangt af van het doel van het leernetwerk.

4.2.1 Procesbewaker/facilitator

De procesbewaker van een leernetwerk neemt doorgaans diverse taken op zich:

- *Doel en randvoorwaarden bewaken*
Een procesbewaker of facilitator zorgt er tijdens de looptijd van het leernetwerk voor dat het doel helder voor ogen blijft en dat het proces een verzameling van stappen is om dat doel te bereiken. Ook houdt hij de randvoorwaarden (zoals duurzaamheid en verwachtingen) goed voor ogen (*zie hoofdstuk 2*), en het verloop van de bijeenkomsten (*zie hoofdstuk 3*).
- *Praktische organisatie*
De procesbegeleider kan ook verantwoordelijk zijn voor de praktische organisatie van de bijeenkomsten, als dit niet bij de leden gezamenlijk of bij bijvoorbeeld een secretariaat van een van de deelnemers wordt belegd. Denk dan aan het organiseren van een locatie, opstellen van een agenda (indien dat is gewenst en bij de aard en opzet van het leernetwerk past). Ook iedereen op de hoogte houden van de inhoud van de bijeenkomsten, ervoor zorgen dat de bijeenkomsten worden voorbereid en dat er eventueel gastsprekers worden uitgenodigd, hoort daarbij.

Let op: de praktische organisatie lijkt wellicht voor zichzelf te spreken, maar dit is een taak die een aanzienlijke investering in tijd en soms ook in geld vraagt.
- *Experts uitnodigen*
Als de procesbegeleider alleen procesbewaker is, ligt het voor de hand dat de inhoudelijke kennis die nodig is voor het behalen van het doel van het netwerk wordt aangereikt door een of meerdere experts die hun kennis delen en vragen beantwoorden. Bedenk van tevoren of de experts al bij de start van het netwerk worden geselecteerd en benaderd of dat dit gedurende de looptijd van het netwerk

gebeurt. Vraag je ook af welke vraagstukken door hen beantwoord en/of toegelicht moeten worden en welke meerwaarde ze hebben. Daarnaast is het belangrijk om na te denken over welke vormen van interactie passend zijn met de expert (dat hangt samen met wat hij/zij er zelf uit wil halen).

→ *Gespreksleiding*

Tijdens de bijeenkomsten van het leernetwerk kan de procesbegeleider de rol van gespreksleider op zich nemen. Hij zorgt er dan voor dat iedereen aan bod komt tijdens de bijeenkomst en dat alle onderwerpen (van de agenda) worden behandeld. Dit lijkt een gemakkelijke taak, maar wat doe je als de gemoederen hoog oplopen? Hoe houd je dan het overzicht? Het kan dan helpen als de procesbegeleider geschoold is in deze taak.

→ *Evalueren*

Gedurende de looptijd van een leernetwerk is het nuttig om een of meerdere malen te evalueren, zowel met deelnemers individueel als met de groep. Wat gaat er goed, wat kan er beter? Heeft iedereen het gevoel dat hij zowel dingen kan halen als kan brengen?

4.2.2 Inhoudelijk expert

De procesbegeleider van een netwerk kan ook een inhoudelijk expert zijn.

Dit kan op twee manieren:

- Een inhoudelijk expert op het gebied van het onderwerp van het leernetwerk (bijvoorbeeld 'werken in teams' of 'didactiek').
- Een inhoudelijk expert op het gebied van leernetwerken.

Het risico van een (externe) inhoudelijk expert als procesbegeleider is dat die persoon mogelijk minder procesmatig onderlegd is (hij of zij is immers niet gekozen vanwege procesvaardigheden). Die taak zal dan eventueel bij iemand anders moeten worden belegd.

De tweede persoon zal meer dan de eerste in de gaten houden of aan de randvoorwaarden voor een succesvol netwerk wordt voldaan (*zie hoofdstuk 2*).

4.3 Risico's

Het risico van het aanstellen van een procesbegeleider is dat het netwerk te veel van hem afhankelijk wordt. Hij krijgt dan te veel de rol van de 'hoeder' van het netwerk. Dat maakt (het voortbestaan van) het netwerk kwetsbaar.

Je kunt dit (deels) ondervangen door voor elke bijeenkomst een of twee deelnemers van het leernetwerk te vragen de procesbegeleider te ondersteunen. Zij zullen zich dan al snel medeverantwoordelijk voelen voor het slagen van de bijeenkomst.

Basisopleiding procesbegeleiding

De VO-academie heeft samen met het project Voortgezet Leren de basisopleiding procesbegeleiding ontwikkeld. Het doel van dit traject is om medewerkers in scholen op te leiden tot goede begeleiders van ontwikkelgroepen en netwerken. De deelnemers aan het traject krijgen theoretische kennis over belangrijke aspecten en rollen bij procesbegeleiding. Ook is er aandacht voor belangrijke aspecten van groepsdynamica, communicatiestijlen en veranderprocessen. Tot slot krijgen de deelnemers inzicht in het belang van beleid, de organisatie en het verduurzamen van deze ontwikkeling.

De deelnemers gaan zowel in de opleiding als op hun eigen werkplek aan de slag als procesbegeleider. Door reflectie en feedback op hun functioneren ontwikkelen ze zich als procesbegeleider. Na de opleiding zijn ze uiteraard beschikbaar voor hun eigen organisatie, maar ze kunnen ook ingezet worden in de sector als (externe) procesbegeleider.

Kijk voor meer informatie en een toelichting op www.vo-academie.nl/aanbod/basisopleiding-procesbegeleider of mail naar info@vo-academie.nl.

Interview Janny Kappert en Wendy Zonneveld

De meerwaarde van een procesbegeleider

In een leernetwerk speelt de procesbegeleider doorgaans een belangrijke rol. Janny Kappert is innovatieadviseur bij de PO-Raad, Wendy Zonneveld is coach en begeleidt diverse leernetwerken voor de VO-raad. Hoe kijken zij naar hun rol bij leernetwerken?

Janny: "Mijn belangstelling gaat uit naar het begrip 'cultuur' in het algemeen en de cultuur van organisaties in het bijzonder. Om die reden heb ik antropologie gestudeerd. Ik zie dat organisaties vaak worstelen met het verbeteren van hun cultuur. Dan is een lerende en positieve aanpak belangrijk. Hoe kun je van elkaar leren en hoe kun je die kennisdeling versterken? De sociale innovatiekant vind ik erg interessant."

Bij de PO-Raad houd ik me onder andere bezig met netwerken. Ik begeleid die en probeer ze ook naar een hoger niveau te tillen. We zijn als vereniging verantwoordelijk voor lobby, sectorontwikkeling en ledenondersteuning in het primair onderwijs. In het kader van sectorontwikkeling zijn de PO-Academie en de netwerken die hierbij horen een belangrijke manier om scholen en besturen te helpen met hun eigen ontwikkelvraagstukken. Daarbij is het fijn om rechtstreeks te horen wat er speelt op scholen en bij besturen, en in de regio."

Halen en brengen

Wendy: "Na een aantal leidinggevende functies in het voortgezet onderwijs heb ik een coachopleiding gedaan en ben ik voor mezelf begonnen. Ik kwam al snel als intervisiebegeleider bij de VO-academie terecht en bij de VO-raad als procesbegeleider van leernetwerken."

Net als Janny zie ik de grote meerwaarde van leernetwerken. Veel scholen zijn bezig met dezelfde soort ontwikkelingen, zoals maatwerk, formatief handelen of keuzewerktijd. Door deel te nemen aan een leernetwerk kun je twee slagen maken. Ten eerste kunnen scholen veel van elkaar leren omdat ze dezelfde soort processen doorlopen. Toch heeft iedere school een iets andere aanpak en heeft iedere school eigen ideeën. Scholen inspireren elkaar als ze dit uitwisselen. Juist door te delen kun je je eigen ontwikkelingen een boost geven. Daarnaast kunnen scholen in een leernetwerk op basis van kennis en onderzoek hun veranderingen toetsen. Door het uitnodigen van een expert of gastspreker krijgen de deelnemers stof tot nadenken en kunnen ze hun onderwijsontwikkelingen beter onderbouwen.

De kunst van een netwerk begeleiden is dat iedereen iets kan halen en brengen. Zeker als er scholen deelnemen die wat verder zijn in hun ontwikkelingen, is het belangrijk om erop te letten dat ook zij er iets uithalen."



Janny Kappert



Interview Janny Kappert en Wendy Zonneveld

Kennisdeling

Janny: "We hebben een aantal leernetwerken rond thema's als P&O, huisvesting, digitalisering, financiën en kwaliteitsmedewerkers. Kennisgroepen noemen we die. Daaraan kunnen bestuurders en directeuren deelnemen, maar we zien in de praktijk dat het vooral stafmedewerkers zijn. We bespreken relevante ontwikkelingen aan de hand van onze strategische agenda en de scholen en besturen kunnen ervaringen en vragen delen. Het leren van en met elkaar staat centraal.

Inmiddels hebben we bij sommige kennisgroepen een wachtlijst. Dat betekent dat mensen ze waarderen en dat ze daar tijd voor vrij willen maken. Ik denk vooral door wat Wendy ook al vertelde: je krijgt als deelnemer relevante informatie vanuit beleid en onderzoek waar je misschien als school anders niet zo snel aankomt. Mensen kunnen middels deelname heel snel bijgepraat worden, over wetten, financiën, nieuwe ontwikkelingen en innovaties, noem het maar op. En je kunt enorm veel leren van elkaar. Daar hebben we de afgelopen tijd in sommige kennisgroepen ook een slag in geslagen. De netwerken zijn namelijk groot, met vaak wel zo'n honderd of tweehonderd mensen per bijeenkomst. In de kennisgroep ICT die ik begeleid, hebben we een plenair deel en vervolgens aparte sessies waar deelnemers uit kunnen kiezen. Daar vindt de echte kennisdeling en uitwisseling plaats."

Wendy: "Leernetwerken gaan wat mij betreft echt om leren van en met elkaar. Je hebt samen een doel en je bepaalt samen de thema's voor de bijeenkomsten. Soms wordt er ook een casus of lastige situatie ingebracht. Die situatie pel je dan met elkaar af. Door het uitwisselen van de verschillende perspectieven kom je met elkaar tot nieuwe inzichten. Belangrijk is ook dat deelnemers hun eigen expertise kunnen inbrengen. Daar komen mensen ook voor: kennis en verbinding. Vaak zie je in zo'n groep lijntjes tussen scholen ontstaan, ook op hele andere onderwerpen. Dat is een mooie bijvangst."

Procesbegeleider

Wendy: "Ik denk dat een procesbegeleider een belangrijke rol heeft bij het laten slagen van een netwerk. Ik doe bijvoorbeeld altijd een intake. Daarmee leer je de deelnemers persoonlijk kennen. Je weet met welke vragen en leerwensen ze komen en - ook erg belangrijk - ik kan verwachtingen managen. Bijvoorbeeld dat er een actieve bijdrage van je wordt gevraagd.

Met de intake creëer je een groep gelijkgestemden. Daarmee bedoel ik dat ze met dezelfde intentie en doelen in zo'n netwerk zitten, anders is het lastig om voor een goede leeropbrengst te zorgen. Ik maak wel eens mee dat - ondanks alle communicatie over een leernetwerk - mensen met een heel ander beeld willen deelnemen. Dan zeg ik ook heel eerlijk dat het deelnemen aan een ander leernetwerk of leertraject waarschijnlijk zinvoller is. Verder is het belangrijk dat de procesbegeleider zorgt voor een open en veilige sfeer, onder andere door goede afspraken met elkaar te maken en door ervoor te zorgen dat de deelnemers



Wendy Zonneveld

Interview Janny Kappert en Wendy Zonneveld

elkaar goed leren kennen. Daarnaast is een goede inhoud belangrijk die past bij de leerwensen van de deelnemers. Een gastspreker kan helpen om nieuwe inspiratie en kennis de groep in te krijgen.”

Goed geregeld

Janny: “Deelnemers moeten inderdaad intrinsiek gemotiveerd zijn om mee te doen. Om te delen en om bezig te gaan met het thema van de kenniscgroep. De programma’s bij ons zijn inhoudelijk op een hoog niveau, met interessante sprekers voor de groepen. We krijgen op evaluaties altijd positieve respons op het niveau en op wat de deelnemers hebben geleerd. En, niet onbelangrijk, we merken dat het organiseren van een lunch en borrel ontzettend belangrijk is voor de groepen om even informeel contact met elkaar te hebben en te kunnen netwerken. Een goede ambiance is cruciaal, want dat zorgt formeel en informeel voor meer uitwisseling.

Een van onze ontwikkelpunten is dat we de regie van de kenniscgroepen meer bij de deelnemers willen leggen. Het werkt bijvoorbeeld heel fijn om met een aantal leden een bijeenkomst voor te bereiden. Zij weten immers het beste waar behoefte aan is en welke onderwerpen actueel zijn.”

Persoonlijke leervragen

Janny: “De netwerken die Wendy begeleidt en onze kenniscgroepen hebben dezelfde grondslag, maar verschillen in omvang. In het leernetwerk dat ik bij de VO-academie begeleidde, stonden ook de inhoud en de uitwisseling centraal, maar er was daarnaast veel meer ruimte voor individuele behoeftes en persoonlijke leervragen. Er is een groot verschil tussen een leernetwerk van tien deelnemers of van bijna tweehonderd. Bij de kenniscgroepen staat die persoonlijke leervraag minder centraal en draait het meer om het inhoudelijke programma.

Bij de kenniscgroepen is mijn rol als procesbegeleider vooral om de bijeenkomsten te organiseren, te zorgen voor een interessant programma met sprekers en dat deelnemers met elkaar uitwisselen. Bij het leernetwerk dat ik begeleidde, lag de focus veel meer op dat laatste en kwam de rest vanuit de deelnemers. Dat vraagt ook veel meer om deelnemers in de actieve modus te krijgen. Een ander groot verschil is dat de leernetwerken vaak een beperkte looptijd hebben, bijvoorbeeld van een jaar. Terwijl de kenniscgroepen structureel zijn. Sommige bestaan al meer dan zeven jaar.”

Keuze

Wendy: “Dat is heel herkenbaar. Bij de leernetwerken staat collegiale consultatie altijd centraal. Dat deelnemers casussen kunnen inbrengen, elkaar vragen stellen en elkaar helpen. Hoe groter het leernetwerk is, hoe lastiger het wordt om de verbinding tussen de mensen te krijgen. En dat is juist een van de randvoorwaarden om echt met elkaar te gaan delen, vooral als het gaat om lastige onderwerpen.”

Janny: “We hebben een kenniscgroep Financiën, dat is een grote groep. Een aantal deelnemers van grotere besturen hebben aangegeven dat ze graag met elkaar een kenniscgroep wilden vormen, dat is een aanzienlijk kleinere club. Je ziet dat die elkaar meer weten te vinden en ook meer met dezelfde vraagstukken bezig zijn.

Het is mooi dat we die keuze hebben. Er zijn deelnemers die graag naar een kenniscgroep komen om bijgepraat te worden en ervaringen te horen van andere scholen of besturen. En er zijn mensen die de diepte met elkaar in willen, in een kleinere setting. En bij beide groepen zien we dat er goede gesprekken plaatsvinden, tijdens het programma en bij de lunch of borrel.”

Wendy: “Als procesbegeleider begeleid je dus niet alleen de bijeenkomsten, maar leg je ook verbindingen tussen deelnemers en coach je. Ik zie mezelf vooral als aanjager. Omdat je de deelnemers steeds beter kent, kun je het programma ook aanpassen. En zorgen dat ze elkaar vinden op vragen die ze hebben.”



Interview Janny Kappert en Wendy Zonneveld

Zonder begeleider

Wendy: "Soms wil een netwerk zelfstandig doorgaan, zonder procesbegeleider dus. Als ik eerlijk ben, heb ik daarbij het ei van Columbus nog niet gevonden. Je ziet vaak dat ze in eerste instantie wel doorgaan en zeker ook van elkaar willen blijven leren, maar in de praktijk blijkt het voor bijvoorbeeld schoolleiders lastig om het helemaal zelf te organiseren omdat ze de tijd daarvoor niet hebben. Dan zie je het netwerk langzaam verwateren. Dat betekent niet dat ik een dominante rol voor een procesbegeleider zie, maar juist door de intake, organisatie en verbinding is die rol wel helpend."

Janny: "Het heeft een grote meerwaarde als je meerdere werkvormen als procesbegeleider kunt inbrengen. Daarmee kun je zorgen dat een gesprek net weer een slag dieper gaat én dat iedereen aan bod komt. Dat zijn we nu steeds meer in de kennisc groepen aan het toepassen. Uiteindelijk willen we een toolbox waar onze begeleiders inspiratie, voorbeelden en werkvormen uit kunnen halen. Hoe onderhoud je contact met deelnemers? Hoe verloopt een goede voorbereiding van een bijeenkomst? Hoe stimuleer je interactie, ook al heb je te maken met een grote groep mensen? Wat zijn interessante werkvormen om online toe te passen? Hoe verzorg je een goede evaluatie? We vinden het erg leuk om de groepen te begeleiden. De bijeenkomsten geven altijd enorm veel energie. Maar we merken tegelijkertijd ook dat het begeleiden van een kennisc groep intensief is. Daarom willen we het de komende tijd verder gaan professionaliseren vanuit de PO-Academie. De PO-Academie helpt ons om leertrajecten en kennisc groepen beter in te richten en geeft hulp en tips en tricks bij de uitvoering en begeleiding hiervan."

Wendy: "Zo'n toolbox voor procesbegeleiders is een goed idee. Ook de VO-academie vindt professionalisering belangrijk. Naast professionaliseringsbijeenkomsten voor de huidige procesbegeleiders is er een nieuw leertraject voor schoolleiders: de basisopleiding procesbegeleiding. Daarin wordt geleerd hoe je ontwikkelprocessen binnen een team, school of stichting vormgeeft en hoe je diepgaand met elkaar kunt reflecteren. Na deze basisopleiding kan een schoolleider ervoor kiezen om zich verder te specialiseren, bijvoorbeeld als procesbegeleider van leernetwerken. Ik kan het iedereen aanraden, want het begeleiden van een leernetwerk is altijd leerzaam en superleuk om te doen."

Hoofdstuk 5

De rol van de leidinggevende

Welke rol heeft de schoolleider of bestuurder als leidinggevende bij het laten slagen van de deelname aan een leernetwerk? En hoe betrokken moet een leidinggevende zijn bij een netwerk waar hij zelf niet in zit? In dit hoofdstuk bespreken we deze vragen, en we kijken ook naar hoe je de resultaten en opbrengsten van een leernetwerk breder verspreidt in de organisatie.

Veel schoolleiders en bestuurders nemen zelf deel aan een leernetwerk, maar ze kunnen ook een belangrijke rol spelen bij de deelname aan een leernetwerk door een of meerdere van hun medewerkers in de school. In dit hoofdstuk kijken we naar de rol van leidinggevendenden bij leernetwerken waar zij zelf niet aan deelnemen.

5.1 In lijn met het professionaliseringsbeleid

Het belangrijkste wat een leidinggevende moet doen, is ervoor zorgen dat de deelname aan het leernetwerk in lijn is met de doelen en de visie van de school of het bestuur, en met het professionaliseringsbeleid en het beleid op het gebied van Strategisch HRM (het AMO-model voor Strategisch HRM kan hierbij ondersteunen (Leijnsink & Knies, 2019)). Dat geldt voor alle professionaliseringsactiviteiten van professionals in de school en dus ook voor deelname aan leernetwerken, want ook dat is een vorm van professionalisering.

Een leernetwerk is net als bijvoorbeeld coaching of een leergang een middel om een doel te bereiken. Als deelname aan het leernetwerk bijdraagt aan de strategische doelen zal het geleerde de ontwikkeling van de school of het bestuur ten goede komen. En daarmee ook het onderwijs en uiteindelijk de leerlingen.

Als leidinggevende is het dus van belang dat je kijkt welke leernetwerken er nodig zijn om de doelen van de school of het bestuur te behalen. Dat vereist dat je de regie neemt over de deelname van leraren en andere medewerkers aan leernetwerken. Welke leernetwerken komen in aanmerking? Hoe lang willen we daaraan deelnemen en wie gaan dat doen? Wat verwachten we van de opbrengsten van deelname? Hoe delen we de opbrengsten in de school, en hoe implementeren en borgen we die?

Zie ook het interview met Cindy Poortman op pagina 68.

5.2 Faciliteren en ondersteunen

Om de professionaliseringsactiviteiten te laten slagen, is facilitering en ondersteuning vanuit de schoolleiding en/of het bestuur nodig. Dat kan zijn in tijd, geld of andere middelen. Wat heeft de deelnemer nodig om de deelname aan het leernetwerk te laten slagen?

De leidinggevende is ook verantwoordelijk voor het stimuleren en motiveren van medewerkers om actief deel te nemen aan het leernetwerk. Misschien komt dit vanuit de deelnemer zelf, maar als het even lastig is of er in de school andere zaken spelen, kan het helpend zijn wanneer de leidinggevende belangstelling en betrokkenheid toont voor de deelname aan het leernetwerk. Hoe verloopt het? Is het wat je ervan verwachtte?

5.3 Opbrengsten delen

Cruciaal is tot slot dat de leidinggevende meedenkt over hoe het geleerde en/of de opbrengsten van het leernetwerk worden gedeeld met anderen in de school. Soms wordt aangenomen dat dit 'wel gebeurt', maar dat is een misvatting. Professionalisering gaat niet vanzelf, en het delen, implementeren en borgen ervan ook niet.

Als schoolleider of bestuurder kun je actief bijdragen implementeren en borgen door bijvoorbeeld een studiedag te (helpen) organiseren waarop het geleerde wordt gedeeld, in het team of breder, met de hele afdeling en/of school. Doe dit niet alleen na afloop, maar juist ook als het leernetwerk nog bezig is. Dat bevordert de betrokkenheid van de collega's in de school. Bovendien kan de deelnemer collega's dan ook nog om input vragen, of om advies.

Bespreek in de implementatie- en borgingsfase ook of er een vervolg aan de deelname aan het leernetwerk kan worden gegeven. Is het doel van de deelname aan het leernetwerk bereikt? Of zijn er misschien vervolgvragen en doorontwikkeling mogelijk en wenselijk?

Interview Cindy Poortman

Succesfactoren voor geslaagde leernetwerken

Een professioneel leernetwerk (PLN) is geen doel op zich. Het gaat om het teweegbrengen van een verandering in de school. Hoe zorg je voor een duidelijke verbinding tussen het netwerk en de organisatie? Cindy Poortman is universitair hoofddocent aan de Universiteit Twente. Haar onderzoek en onderwijs is gericht op professionalisering - van primair tot en met hoger onderwijs - in gemeenschappen en netwerken. Welke tips heeft zij?

“Ik hou me bezig met de professionalisering van docenten en schoolleiders, met name in professionele leernetwerken (PLN's). Het gaat dan om onderzoek dat zij doen in de onderwijspraktijk om onderwijsproblemen op te lossen of onderwijsambities te bereiken. Daarnaast kijk ik ook naar duurzame onderwijsontwikkeling, leiderschap, formatief handelen en data-geïnformeerd werken. Samen met mijn collega's onderzoek ik welke factoren belangrijk zijn om een PLN tot een succes te maken.

Betrokkenheid van de schoolleider

Actieve betrokkenheid van leidinggevend is erg belangrijk; dat begint al vóórdat je met de onderwijsinnovatie of professionalisering start. Het doel van innovatie (en bijbehorende professionalisering) moet in lijn zijn met de visie van de school. De eenheid van visie en doelen van de school zijn passend bij de gekozen innovatie, inclusief bijbehorende professionalisering. Samen geven ze richting aan duurzame onderwijsontwikkeling.

Onze onderzoeksgroep begeleidt al heel lang scholen in verschillende typen innovatietrajecten. In het begin richtten we ons vooral op de professionalisering van docenten zelf. In latere fases bleek vaak dat implementatie in de school van

het geleerde door deze docenten een uitdaging was, bijvoorbeeld omdat er geen middelen voor gereserveerd waren en/of omdat het niet aansloot bij de onderwijsvisie van de school. Dat is natuurlijk frustrerend. Bij evaluaties merkten we ook verschillende keren dat het van belang is dat schoolleiders goed op de hoogte zijn van inhoud en uitkomsten van docentprofessionalisering in netwerken. Daarom streven we nu naar trajecten waarbij docenten én schoolleiders intensief betrokken zijn.

Leiderschap

Wat is dan de rol van de schoolleider?

Een van onze promovendi, Elske van den Boom-Muilenburg, heeft onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap in hoe ontwikkelingen duurzaam de school in komen. Dat onderzoek ging specifiek over data- en Lessonstudy-teams. In de betreffende scholen waren de visie en doelen van de school meer in lijn met de (professionalisering voor de) onderwijsontwikkeling, was er meer constructieve communicatie tussen docenten en schoolleiders en meer betrokkenheid vanuit de schoolleiding wat betreft actieve deelname (aan de PLN)



Cindy Poortman



Interview Cindy Poortman

en hun zichtbaarheid en aanspreekbaarheid op dit gebied. Promovendus Anne Tappel doet ook onderzoek naar duurzaamheid van onderwijsinnovatie (op het gebied van datagebruik) en laat tevens zien dat leiderschap en de samenhang van leiderschap met visie, doelen en andere kerncomponenten van onderwijsinnovatie cruciaal zijn.

Als een docent begint aan een PLN, lijkt de aanname dat het geleerde op magische wijze verder de school in zal komen, ook bij andere collega's. Maar zo werkt het niet. Hiervoor tijd en middelen vrijmaken is noodzakelijk, maar niet voldoende. In een professioneel leernetwerk werk je aan een complex onderwijsprobleem dat prioriteit heeft en waarvoor intensief en actief wordt samengewerkt. De oplossing komt niet zomaar: anders had de deelnemende docent of de deelnemende school het ook zonder PLN afgekund.

Soorten netwerken

Een aantal jaren geleden heb ik met collega's een aantal professionele leergemeenschappen onderzocht. Deelnemers waren docenten van een school. De aanleiding was vaak concreet, bijvoorbeeld het eindexamenprogramma van een vak gaat veranderen. Je kunt zeggen dat een deel meer docentenontwikkelteams waren: het vak gaat veranderen, we kijken wat nu de leerdoelen zijn, wat wordt dan de inhoud van het vak en welke lesmateriaal hebben we nodig? Andere PLN's in dit project gingen om het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden door docenten, en weer andere combineerden deze thema's.

Bij een professionele leergemeenschap gaat het vaak om mensen met dezelfde rol binnen een afdeling van een school. Bij een professioneel leernetwerk nemen mensen met verschillende functies deel, van verschillende afdelingen of scholen. De termen PLG en PLN worden door elkaar gebruikt, maar de werkzame principes wat betreft samenwerking, doelgericht op leren/welzijn van leerlingen, een reflectieve dialoog, leiderschap en communicatie zijn vergelijkbaar.

Werkzame principes

We hebben wat bekend is uit onderzoek over werkzame principes bij elkaar gebracht. Ten eerste is dat een gedeeld doel gericht op het leren en/of welzijn van leerlingen. Je moet het er als deelnemers over eens zijn waar je aan gaat werken om richting te geven aan het proces. Vervolgens ga je samenwerken. Het gaat dan niet over alleen kennisdelen of uitwisselen, maar over intensieve samenwerking, waarbij je echt samen iets maakt of ontwikkelt.

Daarmee samenhangend is de derde factor reflectief professioneel onderzoeken, de systematische manier van werken om op basis van data en literatuur iets te ontwikkelen en uit te proberen. Met behulp van literatuur en data ga je kijken waar het probleem door komt. Waarom hebben wij onze ambitie nog niet bereikt? En hoe kan ik met behulp van stakeholders iets ontwikkelen dat het probleem oplost? Vervolgens ga je dat toepassen en evalueren. Een systematische leeraanpak is cruciaal om complexe onderwijsproblemen op te lossen. Bij de evaluatie kijk je naar twee zaken. Heb je het zo ingevoerd als de bedoeling was? Want als dat niet is gebeurd, hoef je ook niet te kijken of het werkt. En vervolgens, hoe effectief is jouw oplossing? Als je in het begin een duidelijk doel hebt gesteld, kun je aan het einde makkelijker kijken of je het hebt gehaald.

Het vierde principe is leiderschap. Dat gaat expliciet over gespreid leiderschap door de verschillende betrokkenen, om actief deel te nemen, anderen te informeren en motiveren, het geleerde te kunnen uitproberen en evalueren. Hierbij hoort ook dat het doel van het netwerk aansluit bij het ideaal van de school.



Interview Cindy Poortman

Boundary crossing

Boundary crossing is de vijfde succesfactor. Je moet je realiseren dat alles wat in een professioneel leernetwerk gebeurt, niet automatisch bij andere collega's terecht komt. Daar moet je actief aandacht aan besteden. Vaak gaat een groep enthousiast aan de slag en die wil bijvoorbeeld aan het einde op een studiedag de bevindingen en oplossingen presenteren. Collega's horen dat dan voor het eerst en denken: 'Ik weet het niet, hoor, ik was er niet bij. Is het wel echt zo? Moet ik dat nu echt gaan doen? Waarom moet ik dat dan gaan doen?'

Je moet dus iedereen betrekken vanaf het begin, en eigenlijk al daarvoor. Dat hangt samen met wat we datagebruik noemen. Vraag op verschillende momenten input van je collega's. Dat kan ook informeel in de docentenkamer of tijdens een borrel. Het kan ook formeler met interviews en focusgroepen. Belangrijk is ook dat je niet altijd alleen vertelt, maar vooral ook uitwisselt. Waar ben jij mee bezig en wat heb je tot nu toe gevonden? Hoe denkt die collega daarover? Je hoeft niet te wachten tot jij zeker bent van je zaak. Je mag best aangeven dat je het nog niet weet, dan laat je mensen ook echt meedenken.

Enthousiasme

Uiteraard evalueren we zelf ook: leveren onze inspanningen daadwerkelijk iets op voor leerlingen? Als ik kijk naar alle ontwikkelteams, leernetwerken en professionele leergemeenschappen die we in de afgelopen jaren hebben begeleid én naar onderzoeksuitkomsten van anderen, dan is het merendeel van deelnemende docenten vaak tevreden. We zien ook positieve bijeffecten, bijvoorbeeld dat ze hun werk (weer) leuk vinden en met meer enthousiasme hun vak uitoefenen. Of dat ze professionalisering weer interessant vinden. Dat is het volgende niveau: dat ze hun vaardigheden, houding en kennis verder ontwikkelen.

De volgende vraag is of docenten hun inzichten, kennis en oplossingen toepassen in de praktijk. Ook daar kan ik goede voorbeelden noemen. We zien dat scholen materiaal en interventies ontwikkelen en dat die ook daadwerkelijk worden toegepast. Maar het bewijs op dat niveau is in het algemeen minder sterk, ook omdat er niet altijd voldoende middelen en doorlooptijd zijn om dit te laten zien.

De laatste, maar ook belangrijkste vraag is of leerlingen er beter van worden. Als we alle literatuur die beschikbaar is over gemeenschappen en netwerken samennemen, dan zien we dat er wel bewijs is. Maar het kan nog echt beter.

De moeite waard

Ik besef dat de aanbevolen werkwijze van PLN's en de rol van leiderschap nogal veel is. Deelnemers die zich aan die werkwijze houden vinden het vaak absoluut de moeite waard. Je werkt samen aan complexe problemen of ambities die je niet in je eentje kunt oplossen, maar die wel het leven van leerlingen beter kunnen maken. Daarom is het juist zo goed om helemaal aan het begin van het netwerk je doelen te formuleren met de leerling als uitgangspunt. En ik begrijp ook dat schoolleiders al veel aan hun hoofd hebben. Maar juist daarom is het van belang om prioriteiten te stellen die aansluiten bij je visie. Doe je dat, dan ontstaan er mooie dingen."



Hoofdstuk 6 Aan de slag

De interviews in dit katern laten zien hoe experts denken over leernetwerken en hoe bestuurders, schoolleiders en adviseurs daarmee in de praktijk werken. In dit laatste hoofdstuk vind je een aantal handvatten om zelf zo succesvol mogelijk met leernetwerken aan de slag te gaan.

1. Zorg voor een helder doel dat aansluit bij de visie van school en bestuur

Het is aan de schoolleider of bestuurder om de regie te nemen en te zorgen dat een leernetwerk past binnen het professionaliserings- en het HRM-beleid van de school of het bestuur. En als je wilt dat een leernetwerk oplevert wat je voor ogen hebt, formuleer dan een helder doel. Zo is voor iedereen duidelijk waar je met elkaar aan werkt en wat alle inspanningen moeten opleveren.

“Het doel van innovatie (en de bijbehorende professionalisering) moet in lijn zijn met de visie van de school. De eenheid van visie en doelen van de school zijn passend bij de gekozen innovatie, inclusief de bijbehorende professionalisering. Samen geven ze richting aan duurzame onderwijsontwikkeling.” - Cindy Poortman

“Waarmee willen ze aan de slag? Is er al een ontwikkeling waarop je kunt voortborduren? En: is er een duidelijke visie en opdracht vanuit de school? Visie is cruciaal.”
- Talitha Groenendijk

2. Wees als leidinggevende betrokken bij een leernetwerk....

In een leernetwerk wordt - als het goed is - veel uitgewisseld, geleerd en/of ontwikkeld. Het doel is natuurlijk dat dit alles ten goede komt van de school. Een deelnemer aan een netwerk, of dat nu een docent, adviseur, directeur of bestuurder is, heeft ondersteuning nodig om te zorgen dat een school inderdaad kan profiteren van een leernetwerk.

“De schoolleider is heel erg belangrijk: je kunt nog zoveel in het netwerk samendoen, als je iets van de grond wilt krijgen binnen een school heb je de directie nodig. Aan de andere kant heb je teacher leaders nodig om de ontwikkeling vorm te geven en collega's mee te nemen.”
- Talitha Groenendijk

“Als een docent begint aan een PLN, lijkt de aanname dat het geleerde op magische wijze verder de school in zal komen, ook bij andere collega's. Maar zo werkt het niet. Hiervoor tijd en middelen vrijmaken is noodzakelijk.” - Cindy Poortman

3.en betrek de organisatie van dag nul

Vaak is de gedachte dat je de organisatie pas informeert als je duidelijkheid kunt geven over de opbrengsten van een leernetwerk, terwijl het meteen betrekken van collega's essentieel is. Daardoor zullen ze zich eerder verbonden voelen met de innovatie die in het leernetwerk plaatsvindt. En kunnen ze waardevolle input leveren.

“Vraag op verschillende momenten input van je collega's. Dat kan ook informeel in de docentenkamer of tijdens een borrel. Het kan ook formeler met interviews en focusgroepen. Belangrijk is ook dat je niet altijd alleen vertelt, maar vooral ook uitwisselt. Waar ben jij mee bezig en wat heb je tot nu toe gevonden? Hoe denkt die collega daarover? Je hoeft niet te wachten tot jij zeker bent van je zaak. Je mag best aangeven dat je het nog niet weet, dan laat je mensen ook echt meedenken.” - Cindy Poortman

4. Samenwerken in een leernetwerk is meer dan kennis uitwisselen

Een van de grote verschillen tussen een leernetwerk en een werkgroep is dat je in een netwerk samen werkt aan een vraag die je alleen niet kunt beantwoorden. Je hebt elkaar dus nodig om tot concrete resultaten en opbrengsten te komen.

“Een netwerk is effectiever als de leden van het netwerk overwegend wederkerigheidsgedrag vertonen. Daaronder verstaan we gedrag gericht op het gezamenlijk behalen van het algemene doel van het netwerk. Dat is vaak een wat abstracter doel, zoals het welzijn van leerlingen. Het tegenovergestelde van wederkerigheidsgedrag is statusgedrag: het behalen van doelen van de eigen discipline en/of organisatie zonder te werken aan het algemeen doel van het netwerk.”
- Jelly Zuidersma

“Veel scholen zijn bezig met dezelfde soort ontwikkelingen, zoals maatwerk, formatief handelen of keuzewerktijd. Door deel te nemen aan een leernetwerk kun je twee slagen maken. Ten eerste kunnen scholen veel van elkaar leren omdat ze dezelfde soort processen doorlopen. Toch heeft iedere school een iets andere aanpak en heeft iedere school eigen ideeën. Scholen inspireren elkaar als ze dit uitwisselen. Juist door te delen kun je je eigen ontwikkelingen een boost geven. Daarnaast kunnen scholen in een leernetwerk op basis van kennis en onderzoek hun veranderingen toetsen.” - Wendy Zonneveld

5. Een goede procesbegeleider is belangrijk, maar de verantwoordelijkheid ligt bij de deelnemers

De procesbegeleider speelt een belangrijke rol bij een leernetwerk, maar elke deelnemer heeft ook een eigen verantwoordelijkheid. Zet je je in voor de gezamenlijke doelen van het leernetwerk? Welke bijdrage lever je? Kortom: wat maak je er zélf van?

“Ons netwerk wordt geleid door een ervaren adviseur, Fred Veerman. Hij voert een scherpe regie over de bijeenkomsten. Zijn vermogen om door te vragen en duidelijke adviezen te formuleren, draagt bij aan de effectiviteit van de sessies. Zijn kennis en betrokkenheid bij actuele ontwikkelingen en zijn inzicht in diverse sectoren maken hem een waardevolle gespreksleider.”
- Marc Mittelmeijer

“Als procesbegeleider begeleid je dus niet alleen de bijeenkomsten, maar leg je ook verbindingen tussen deelnemers en coach je. Ik zie mezelf vooral als aanjager. Omdat je de deelnemers steeds beter kent, kun je het programma ook aanpassen. En zorgen dat ze elkaar vinden op vragen die ze hebben.” - Wendy Zonneveld

6. Een sfeer van vertrouwen en veiligheid is essentieel

In een leernetwerk is het belangrijk dat deelnemers elkaar leren kennen en vertrouwen. Het hangt af van de aard van het leernetwerk in hoeverre onderling vertrouwen noodzakelijk is. Bij een intervisienetwerk spelen begrippen als veiligheid en vertrouwen een grotere rol dan in een leernetwerk met doelen die verder afstaan van persoonlijke ontwikkeling en groei.

“Voor mij zijn het gesprek en het samenwerken met collega's de belangrijkste vormen van professionaliseren. Dat is waar het in ons leernetwerk om gaat. We zijn allemaal mensen die dagelijks in de praktijk staan, die begrijpen waar het echt om gaat. In de veiligheid van het netwerk kun je de kwetsbaarheid opzoeken: het 'ik weet het niet' toelaten. Vertellen waar je mee worstelt en samen proberen tot inzichten te komen.” - Léon Lucas

7. Sta open voor nieuwe inzichten

Juist in het gesprek met anderen kun je komen tot nieuwe kennis en inzichten. Een leernetwerk is daarvoor uitermate geschikt.

“Je hoeft [...] niet allemaal gelijkgestemden te hebben in een netwerk, het gaat er vooral om dat je de bereidheid hebt om naar elkaar te luisteren. Ik wil ook niet horen wat ik al weet. In een netwerk wil ik diversiteit en zoveel mogelijk invalshoeken, zodat ik mijn mening kan verrijken of bijstellen. Ik wil tot nieuwe inzichten komen.” - Marit Dries

Interview Marc Mittelmeijer

Dichter bij jezelf

Marc Mittelmeijer is al zo'n twintig jaar voorzitter college van bestuur in het primair en voortgezet onderwijs. Sinds 2021 werkt hij bij CVO Rotterdam. Deelname aan een intersectoraal leernetwerk helpt hem scherp te blijven en zich te ontwikkelen.

"De kwaliteit van een bestuurder bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de organisatie. En daarmee de kwaliteit van het onderwijs. Ik denk dat alle bestuurders intrinsiek gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen. Maar je werkt wel binnen één bestuur. Dan is het goed om elkaar op te zoeken, kennis en inzichten te delen en samen te werken aan je ontwikkeling. Als je in een topositie zit, is het belangrijk om je te laten inspireren, om te leren. Sparren met mijn collega-onderwijsbestuurders doe ik om inhoudelijke dilemma's op te lossen die specifiek zijn voor onze sector.

Bestuurders moeten elkaar ook meer ontmoeten om tot een betere maatschappelijke invulling van ons beroep te komen. De opdracht van een bestuurder stopt niet als je het schoolplein afgaat, je hebt een regionale functie. Dat betekent dat je verbinding moet maken met andere onderwijssectoren.

Vergelijkbare uitdagingen

In gesprek met bestuurders uit andere sectoren word ik vaak verrast. Daar spelen dezelfde kwesties in een andere context. Ik leer veel van bestuurders in andere maatschappelijke sectoren, dat is enorm stimulerend voor je eigen ontwikkeling en reflectie. De afgelopen jaren heb ik deelgenomen aan verschillende intersectorale leernetwerken. Het netwerk waar ik nu in zit, bestaat onder andere uit zorgbestuurders, een president van de rechtbank, een politicus uit de Eerste Kamer, twee burgemeesters en een vertegenwoordiger van een landelijke toezichthouder.

Het is mooi dat je al die verschillende perspectieven aan tafel hebt, dat verrijkt me als bestuurder. Wat al deze sectoren gemeen hebben, is dat we opereren in het (semi-)publieke domein. We zijn er niet voor onszelf, maar we werken voor de samenleving. Idealiter zal iedereen dat erkennen, maar de vraag is of je dat ook opneemt in je eigen handelen. Alle sectoren hebben de neiging om naar binnen te keren, om oplossingen en inzichten bij zichzelf te zoeken. Dan loop je een groot risico. Zo'n intervisiegroep zorgt dat je scherp blijft op je maatschappelijke opdracht, en gevoed wordt door andere inzichten. Het geeft je een beeld hoe de maatschappij ervoor staat, omdat je de verhalen van verschillende kanten hoort. Dit inzicht helpt mij om de maatschappelijke opgave van het onderwijs beter te begrijpen en te vertalen naar mijn eigen organisatie.



Marc Mittelmeijer



Interview Marc Mittelmeijer

Daarnaast kan het in zo'n netwerk persoonlijker worden omdat je niet aan elkaar bent gebonden. Je hebt geen functionele relatie. Met onderwijsbestuurders moet ik overleggen en samenwerken. Dan wordt het lastiger om dilemma's te delen. Een intersectoraal leernetwerk zorgt dat je dichterbij jezelf komt, ook door confronterende werkvormen.

Roddelen

We hebben zes keer per jaar een sessie van een halve dag. We beginnen altijd met een persoonlijk rondje, waarbij we delen waar we tegenaan lopen. Iedereen kan een casus inbrengen en dat verloopt altijd via hetzelfde stramien. Eerst vertel je over jouw dilemma of probleem. Vervolgens kunnen de anderen toelichtende vragen stellen. Vervolgens gaan die over jou 'roddelen' waar jij bij bent. Maar je mag geen reactie geven. Het klinkt misschien vreemd, maar dit is belangrijk om tot adviezen te komen. Dat doet soms pijn, maar die kwetsbaarheid durven hanteren zorgt dat je leert en groeit. Bij visitaties krijg je zulke kritiek niet te horen.

Een waardevol inzicht dat ik heb opgedaan, is het belang van het erkennen van de waarheid van de ander, zelfs als je het er niet mee eens bent. Tijdens een intervisiebijeenkomst kreeg ik het advies dat het ontkennen van meningen die over jou of jouw organisatie worden geuit, niet constructief is. Het betekent uit de verbinding met anderen gaan en altijd in de verdediging worden gedrukt. Je hoeft het niet eens te zijn met een mening, maar het erkennen ervan is cruciaal om in verbinding te blijven en invloed te kunnen uitoefenen.

Een concreet voorbeeld is mijn ervaring met het omgaan met de publieke opinie over het onderwijs. In plaats van het probleem te ontkennen, is het belangrijk om de realiteit te accepteren en van daaruit te handelen. Dat inzicht heeft me geholpen om constructiever om te gaan met kritiek en de maatschappelijke opgave van het onderwijs serieus te nemen.

Persoonlijke dilemma's

Een ander aspect van de intervisiesessies is de aandacht voor politiek-maatschappelijke ontwikkelingen. We besteden tijd aan het bespreken van actuele thema's en delen ervaringen over hoe we omgaan met specifieke vraagstukken. Zo hebben we gehoord hoe burgemeesters omgaan met de vluchtelingenkwestie en welke persoonlijke impact dit heeft.

Het delen van persoonlijke dilemma's is ook erg prettig. Het spanningsveld tussen je functie als bestuurder en je persoonlijke overtuigingen komt dan goed naar voren. Een burgemeester die persoonlijk wordt aangevallen vanwege zijn rol bij een asielzoekerscentrum, illustreert dit dilemma. Het feit dat we als groep elkaar goed kennen, creëert een veilige omgeving om zowel functionele als persoonlijke uitdagingen te bespreken.

Ik waardeer in deze intervisiegroep niet alleen dat ik leer van de casussen die ik inbreng, maar ook het begrip dat ontstaat door inzicht in de context van anderen. De president van de rechtbank bijvoorbeeld staat voor de uitdaging om een organisatie van hoogopgeleide professionals te leiden. Dat is voor mij erg herkenbaar, we lopen tegen vergelijkbare vraagstukken aan. Het feit dat we verschillende perspectieven aan tafel hebben, verrijkt niet alleen mijn rol als bestuurder binnen mijn organisatie, maar ook mijn begrip van hoe het maatschappelijk middenveld moet opereren in deze samenleving.

Scherpe regie

Ons netwerk wordt geleid door een ervaren adviseur, Fred Veerman. Hij voert een scherpe regie over de bijeenkomsten. Zijn vermogen om door te vragen en duidelijke adviezen te formuleren, draagt bij aan de effectiviteit van de sessies. Zijn kennis en betrokkenheid bij actuele ontwikkelingen en zijn inzicht in diverse sectoren maken hem een waardevolle gespreksleider.

Interview Marc Mittelmeijer

Overigens laat hij ons vooral aan het woord, maar hij stuurt wel bij als het nodig is. Hij houdt bijvoorbeeld scherp in de gaten of we nog over het aangedragen onderwerp praten. En hij organiseert elke sessie en bereidt deze voor.

Deelname aan dit intersectorale leernetwerk verbreedt en verdiept mijn perspectief als bestuurder. De diversiteit aan deelnemers, de focus op persoonlijke en functionele dilemma's en de begeleiding van een ervaren adviseur maken deze intervisiegroep tot een waardevol platform voor kennisdeling en reflectie."

Interview Josette Scholtes en Marit Dries

Balans tussen persoonlijke groei en schoolontwikkeling

Een leernetwerk heeft meerwaarde voor de ontwikkeling van jezelf en van je school. Hoe kun je deze twee combineren? Josette Scholtes is directeur van basisschool De Fontein, Marit Dries van Kindcentrum Balans. Beide scholen vallen onder Lucas Onderwijs in Den Haag.

Josette: "Mijn vader zat in het onderwijs en van hem hoorde ik de meest fantastische verhalen. Over de relatie met leerlingen en hoe je, vanuit deze relatie, het verschil kunt maken en leerlingen kunt helpen in hun ontwikkeling. Ik wist al vroeg dat ik het onderwijs in zou gaan. In 1991 ben ik begonnen als leerkracht in het basisonderwijs.

Ik moet eerlijk zeggen dat ik dacht dat ik het lesgeven nooit zou opgeven. Maar toen ik tegelijkertijd de functie van leerkracht, IB en adjunct-directeur vervulde, besloot ik dat drie functies te veel van het goede was. Bij de overstap die ik in 2000 maakte naar De Fontein heb ik mijn lesgevende taken laten vallen en later ook mijn IB-taken. Sinds 2022 geniet ik van het directeurschap."

Marit: "In 2010 ben ik begonnen met lesgeven, in de onderbouw. Leraar zijn is een creatief en dynamisch beroep. Dat is een van de redenen waarom ik ervoor koos. Maar ik deed het ook omdat in de klas je woorden en daden de hele tijd resoneren. Je kunt daadwerkelijk iets betekenen op sociaal en maatschappelijk vlak.

Dat ik de overstap naar directeur heb gemaakt, is niet zo vreemd. In het onderwijs heb je te maken met heel veel vraagstukken. Daar vond en vind ik wel iets van. En ik ben geïnteresseerd in de dynamiek van een team, wil zorgen dat iedereen goed in z'n vel zit en de instrumenten heeft om goed onderwijs te geven."

Dienstbaar beroep

Josette: "Ik heb heel bewust voor deze school in het Wateringse veld gekozen. De diversiteit van de populatie en alles wat dit met zich meebrengt, spreekt me heel erg aan. We zijn een grote school met ongeveer 900 leerlingen en hebben dus ook een groot team. Alles wat je kunt bedenken wat in het onderwijs kan plaatsvinden, gebeurt bij ons op school. Onze school is permanent in beweging.

Om daar richting aan te mogen geven, vind ik erg mooi. Eigenlijk kun je onze school zien als een groot schip dat met een duidelijke en gerichte missie een woelige oceaan oversteekt. Om dat te kunnen doen, moet de richting voor iedereen duidelijk zijn en moet de motor van het schip gesmeerd lopen. Daarvoor zijn veel bouten, moertjes en gereedschap nodig, maar bovenal goed en kundig personeel.

Het is mijn taak als directeur om te zorgen dat de koers duidelijk is en de faciliteiten goed zijn, maar bovenal dat iedere medewerker (ongeacht functie) zijn of haar werk met plezier, passie en gedrevenheid kan uitvoeren. Alleen dan kunnen we iedere dag alle leerlingen van onze school het best



Josette Scholtes



Interview Josette Scholtes en Marit Dries

passende onderwijs bieden. Het gaat dus om koers bepalen, neerzetten en bewaken van kaders, faciliteren, inspireren, ondersteunen en samenwerken. Ruimte geven, vertrouwen hebben in de ander, oog hebben voor elkaar en samen met en van elkaar leren staan daarbij centraal.”

Marit: “Zo zie ik ook mijn rol als directeur. Ik gebruik altijd de metafoer van de hersenen. Aan alleen actieve hersencellen heb je niets. Het gaat om een werkende verbinding. Als leidinggevende zorg je dat de verbindingen tussen al die actieve hersencellen werken, dan kun je echt iets bewerkstelligen. Er is geen dienstbaarder beroep dan directeur op een basisschool. Het is dynamisch en nooit saai, en je staat altijd aan om het team zo goed mogelijk te ondersteunen.”

Ander perspectief

Josette: “Binnen Lucas Onderwijs hebben we de Lucas Academie, voor zowel leerkrachten als directie. Je kunt incidentele bijeenkomsten over een bepaald thema volgen, met kwalitatief goede sprekers. Die zijn vaak ook gerelateerd aan actuele zaken. Ook kun je deelnemen aan leernetwerken, die hebben een structureel karakter.”

Marit: “Ik zit zelf in een aantal van die netwerken. Daarnaast zit ik in een netwerk dat ik heb overgehouden aan een leergang Deep Democracy, met niet alleen directeuren maar ook mensen uit andere sectoren. Een netwerk van alleen onderwijsdirecteuren is fijn, want je spreekt dezelfde taal en hebt te maken met dezelfde situaties. Maar een heel ander perspectief op je vragen kan ook verfrissend zijn.”

Josette: “Je kunt ook zelf een leernetwerk starten in overleg met de Lucas Academie. Op school hebben we sinds kort een schoolhond. Om van en met elkaar te kunnen leren, heb ik contact gezocht met collega’s op andere scholen die ook een schoolhond hebben. Ik heb ze voorgesteld bij elkaar te komen en met elkaar in gesprek te gaan over het fenomeen schoolhond. Welke vragen leven er? Waar loop je tegenaan? Wat

zijn de do’s en don’ts? Dit beviel goed en na een aantal bijeenkomsten hebben we in overleg met de Lucas Academie het leernetwerk Schoolhonden opgericht.

Onze bijeenkomsten zijn informatief, omdat niemand van ons bijvoorbeeld wist hoe het precies met wet- en regelgeving zat. Maar ze kunnen ook heel praktisch zijn. Een expert heeft ons in een middag met haar eigen hulphonden laten zien en ervaren wat er allemaal mogelijk is met een schoolhond.”

Openheid

Marit: “De basisvoorwaarde voor een succesvol leernetwerk is vertrouwen. Openheid moet de norm zijn. Op die manier kun je ook kritisch kijken naar welke oordelen je hebt en hoe die in de weg staan van jouw ontwikkeling. Je hoeft daarvoor niet allemaal gelijkgestemden te hebben in een netwerk, het gaat er vooral om dat je de bereidheid hebt om naar elkaar te luisteren. Ik wil ook niet horen wat ik al weet. In een netwerk wil ik diversiteit en zoveel mogelijk invalshoeken, zodat ik mijn mening kan verrijken of bijstellen. Ik wil tot nieuwe inzichten komen.



Marit Dries

Interview Josette Scholtes en Marit Dries

Ik zit ook in een Lucas-intervisienetwerk, waarin elke bijeenkomst door twee directeuren wordt voorbereid. De belangrijkste elementen zijn input van buitenaf, het bespreken van elkaars vragen en casussen en de verbinding met elkaar. We hebben ook een appgroep, waarin we elkaar vragen stellen. Omdat je elkaar via het netwerk goed kent, gaat dat makkelijk.”

Josette: “Het mooie van een leernetwerk is dat je niet zelf het wiel hoeft uit te vinden. Je maakt gebruik van de expertise en ervaringen van collega’s. Vragen die je hebt, kun je elkaar stellen. In de afgelopen weken heb ik vijf mailtjes gekregen van andere scholen die ook een schoolhond willen of hebben en graag deelnemen aan ons netwerk.”

Kennis en expertise

Josette: “Het deelnemen aan leernetwerken is bij ons heel gewoon geworden. We werken bij ons op school al heel wat jaren met leerteams. Dat zijn kleine groepjes leerkrachten die zich richten een thema, zoals rekenen, lezen, sociaal-emotionele ontwikkeling en digitale geletterdheid. Het is een mooie manier om kennis de organisatie in te brengen, vooral door de verantwoordelijkheid te beleggen bij de leraren.

Mensen in leerteams nemen vaak deel aan schooloverstijgende netwerken. Alles wat zij daar leren, nemen ze mee het team in. En van daaruit de organisatie in. Dit kan ook in de vorm van een boek zijn. We hebben een boekenkast in de lerarenkamer waar je interessante boeken die je hebt gelezen, in kunt zetten. Dan kunnen je collega’s er ook gebruik van maken.”

Marit: “Ons team is groot, waardoor we een heleboel expertise in huis hebben. Dat is niet alleen heel prettig als leidinggevende, maar het is vooral fijn omdat die expertise onderling wordt gedeeld tijdens themavergaderingen en kenniskringen. Studiedagen gebruiken we om kennis van buiten naar binnen te brengen. Elke dag voor schooltijd hou ik een kort praatje. Als ik in een netwerk iets nieuws heb geleerd of ik weet een

interessant boek om te lezen, dan breng ik dat ter sprake. Doordat we ook veel studerende collega’s hebben, is het delen van wat je leert hier eerder de norm dan de uitzondering.”

Josette: “Voor mij is de belangrijkste succesfactor van een leernetwerk dat je elke keer weer enthousiast terugkomt. Dat doe je door te zorgen voor goede en uitdagende sprekers en voor veel ruimte om met elkaar van gedachten te wisselen en zelf een casus of vragen in te brengen. Dat enthousiasme zie ik op de gezichten van mijn collega’s als ze naar een inspirerende bijeenkomst zijn geweest. Zorg dat je plezier hebt en dat je je blijft ontwikkelen, dan heb je altijd zin in de volgende dag.”

LITERATUURLIJST

- Arets, J., Heijnen, V. & Jennings, C. (2015). *702010. Naar 100% performance*. Sutler Media.
- Kirkpatrick, Donald L., & Kirkpatrick, J. (1994). *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers.
- Leijnsink, P. Knies, E. (2019). *Werk maken van Strategisch HRM – Hoe personeelsbeleid bijdraagt aan goed onderwijs en bevlogen medewerkers*. Utrecht: VO-academie. Beschikbaar op www.vo-academie.nl.
- Poortman, C. L., Brown, C., & Schildkamp, K. (2022). Professional learning networks: a conceptual model and research opportunities. *Educational research*, 64(1), 95-112.
- Poortman, C.L. & Brown, C. (2023). *The teacher's guide to succesful professional learning networks*. Open University Press.
- Schenke, W., Stronkhorst, E., Bomhof, M., & De Jong, A. (2022). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders en bestuurders VO 2020-2021. Resultaten uit vragenlijstonderzoek*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Smit, W., & den Dungen, M. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering: Validering en certificering van informeel leren door leraren*. Ruud de Moor Centrum. <https://adoc.pub/meerdere-wegen-naar-professionalisering.html>
- Van den Akker, J. (2003). Curriculum perspectives: An introduction. In J. J. H. van den Akker, W. A. J. M. Kuiper, & U. Hameyer (Eds.), *Curriculum landscapes and trends* (pp. -). Kluwer Academic Publishers.
- Van den Boom-Muilenburg, E., Poortman, C., de Vries, S., Schildkamp, K., & van Veen, K. (2021). *Leiderschap voor onderwijsontwikkeling: van idee naar duurzame plg*. Phronese.

Visser, S. (2014). *Al doende leren. Non- en informeel leren door schoolleiders*. Utrecht: VO-academie.

VO-academie (z.d.). *Leernetwerk*. Geraadpleegd op 16 januari 2024, van <https://www.vo-academie.nl/leervormen/leernetwerk>

Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden. Een gedragstheoretische benadering*. [Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen]. Portal Rijksuniversiteit Groningen. <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/33261820/CompleteDissertation.pdf>

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie (onderdeel van de VO-raad) en de PO-Academie (onderdeel van de PO-Raad).

Samenstelling en redactie

Cindy Curré en Martijn de Graaff

Tekst

Cindy Curré

Interviews

Martijn de Graaff

Fotografie

Dirk Kreijkamp (interviews), Shane Winsser
(interview Marc Mittelmeijer), Shutterstock (overig)

Ontwerp

OSAGE / Interactie en identiteit, Utrecht

Druk

Berg Drukkerij, Amersfoort

Met dank aan alle geïnterviewden en iedereen die heeft meegedacht en/of meegelezen tijdens het schrijven van deze publicatie.

Utrecht, april 2024

VO-RAAD

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

www.vo-academie.nl / info@vo-academie.nl

PO-RAAD

Postbus 85246 / 3508 AE Utrecht

T 030 310 09 33

www.poraad.nl / academie@poraad.nl

