



Ontwikkeling en stagnatie van lerende netwerken

Leren van Bossche Bollen

Leren van elkaar wordt in de school steeds gewoner. Maar hoe kun je ook tussen scholen effectieve samenwerking creëren die leidt tot verbetering van het onderwijs en tot verdere professionaliseringsmogelijkheden? In dit artikel spiegelen we de theorie over effectieve lerende netwerken aan de ervaringen van een leerkrachten-netwerk in Den Bosch.

Naomi Mertens

is onderwijsadviseur
en -ontwerper
(n.mertens@aps.nl)

Bijna iedereen heeft wel eens meegedaan aan een professioneel netwerk. Vaak worden netwerkbijeenkomsten ingericht om mensen met een vergelijkbare functie met elkaar ideeën te laten uitwisselen. Zo zijn er netwerken van IB'ers, taalcoördinatoren en ICT'ers. Typisch is daarin ongeveer het volgende proces: in de eerste bijeenkomst leer je elkaar een beetje kennen, in de tweede wissel je ervaringen uit en in de derde probeer je eens goede voorbeelden van elkaar te zien. Vaak houdt het daarna op, of gaat het netwerk verder als 'vergadering'.

'We hebben stilgestaan bij wat iedereen wilde leren. We wilden kijken bij elkaar, leren van elkaar, anderen helpen en we hebben een heleboel onderwerpen verzameld waarover het zou kunnen gaan.'



7 dimensies van lerende netwerken (Stoll & Mertens, 2012)

In Den Bosch probeerden de onderwijswet- houder, schoolbesturen en leerkrachten om een netwerk op te zetten waarin zij van en met elkaar konden leren. Daarin staken zij veel tijd en energie. Toch lukte het uiteindelijk niet helemaal om het zó te laten werken dat er een lerend netwerk ontstond. We ont- rafelen waar dat aan lag, in de hoop dat andere netwerken daarvan kunnen leren.

De ervaring leert dat netwerken pas effect heb- ben op scholen en echt leiden tot leren van deelnemers als zij voldoen aan een aantal spe- cifieke kenmerken. Samen met professor Louise Stoll van de Universiteit van Londen ontwikkelde APS een werkwijze om te komen tot lerende net- werken die een positief effect hebben op de onderwijskwaliteit. In deze lerende netwerken worden zeven sleutelkenmerken zichtbaar:

1. Er is een aantrekkelijk doel en gedeelde focus.
2. Er is praktijkonderzoek en zelfevaluatie.
3. Er is een uitdagende, gedeelde praktijkont- wikkeling.
4. Er is vertrouwen en een professionele relatie.
5. Er is breed gedragen eigenaarschap en betrokkenheid.
6. Er is sprake van gedeeld (netwerk-)leider- schap.
7. Er is een gefaciliteerde netwerkarchitectuur.

De bedoeling van het netwerk

Allereerst is er het doel en de bedoeling van het netwerk. Uit de literatuur blijkt dat effectieve net- werken hun gezamenlijke opdracht formuleren. Zo'n opdracht kan 'van buiten' komen (de invoer- ing van passend onderwijs, een subsidie voor Vreedzame School), maar ook van binnenuit



Tom van Limpt Fotografie

worden gedefinieerd. Samen leren over lastig gedrag bijvoorbeeld, of het versterken van opbrengstgericht werken. Deze doelen worden 'dikker' als die niet alleen door de deelnemers aan het netwerk bedacht worden, maar ook door hun collega's in de scholen waar zij werken. Door het samen te formuleren, wordt het meer een breed gedragen en aantrekkelijk doel. Daarom is het slim om na een eerste kennismakingsbijeenkomst terug te gaan naar school en met het managementteam en de andere collega's te overleggen over de eigen ontwikkeldoelen. Wat willen we er gaan halen? Wat kun je er samen brengen? Wat kan het netwerk voor de school betekenen?

'We hadden het wel over ieders persoonlijke leerdoel, maar niet over hoe dat te maken had met de schoolontwikeldoelen van de deelnemende scholen.' In Den Bosch werd onvoldoende afstemming gecreëerd tussen de deelnemende scholen. De directies van de scholen stemden er wel mee in dat deelnemers de bijeenkomsten bezochten, maar hadden zich geen gezamenlijk doel gesteld bij het startende netwerk. Het netwerk kreeg hierdoor vooral het karakter van een plek waar je als individuele leerkracht veel zou kunnen leren.

Om met het netwerk een gezamenlijk ontwikkeldoel te kunnen formuleren, moet je als deelne-

mer het besef hebben dat je voor nieuwe kennis afhankelijk bent van de andere deelnemers aan het netwerk en moet je weten wat de collega's in je eigen school nodig hebben.

Praktijkonderzoek en zelfevaluatie

In succesvolle netwerken doen deelnemers samen onderzoek in hun eigen praktijk. Zo kunnen leerkrachten met elkaar leren door middel van vragen als: 'Hoe betrek ik het nieuws uit de krant beter bij mijn lessen?' of: 'Hoe krijg ik de kinderen meer betrokken bij de spellingles?' Door op een gestructureerde manier onderzoek te doen naar je eigen praktijk, krijg je een beter antwoord op je eigen vragen, waar je iets aan hebt in je dagelijkse werk. Door dat samen te doen, vergroot je de kans dat je diepere inzichten krijgt en ook feedback op je eigen gedrag. Kennis construeer je zo samen, op basis van theorie en praktijk.

In het Leerkrachtennetwerk in Den Bosch is het nooit zo ver gekomen. Wat wel goed lukte, was mensen enthousiasmeren voor inhoudelijke bijeenkomsten met een expert, waarna uitwisseling onderling plaatsvond. Dat leidde nog niet meteen tot het bij elkaar in de keuken kijken. Dit zien we vaker: de expert vertelt een goed verhaal, dat voor een deel van de deelnemers deels past in de praktijk. Maar je gebruikt die nieuwe theorie pas als er daadwerkelijk kwesties gefor-

Deelnemers doen samen onderzoek naar hun eigen praktijk



Om van en met elkaar te kunnen leren, moet je een relatie met elkaar opbouwen

muleerd zijn die bronnenonderzoek nodig maken. Ook zelfevaluatie legt deze behoefte aan inhoud gemakkelijker bloot.

Als netwerken kritischer zouden zijn bij het 'inkopen' van experts, slaan ze daarmee twee vliegen in één klap: de kennis waar je zelf om vraagt én die je zelf mee construeert, is dieper, rijker en nuttiger dan alle andere.

De uitdagende praktijk

Een derde sleutelkenmerk van effectieve netwerken is het samen maken van praktische materialen. Je kunt dan bijvoorbeeld denken aan een dyslexieprotocol, een opzet voor een onderwijszorgprofiel, een presentatie voor het team over taal, themalessen, enzovoort. Als je samen met netwerkdeelnemers echt werkt in of aan je praktijk, leer je ontzettend veel over opvattingen, aanpakken en werkwijzen en bovendien levert dat voor alle deelnemers wat op. Je gaat met bruikbaar materiaal naar huis. Wat we vaak zien is dat bijeenkomsten van een netwerk vooral vergaderingen zijn, in plaats van werkplaatsen waarin deelnemers daadwerkelijk met elkaar aan de slag zijn. Het is ongelooflijk belangrijk om uit de vergaderstand te komen en te beginnen om samen te werken in en aan je eigen uitdagende praktijk.

'Een van de deelnemers kwam met het idee om een website in te zetten om kennis te delen en samen nuttige materialen te maken. De website was laagdrempelig en goed toegankelijk voor alle leerkrachten in de stad. Helaas werd het forum maar matig bezocht en kwamen er weinig goede ideeën op terecht. Mede daardoor verloor het netwerk haar aantrekkelijkheid en kwamen er ook weinig of geen nieuwe mensen meer bij.'

Vertrouwen en professionele relatie

Om van en met elkaar te kunnen leren, moet je

elkaar beter kennen dan alleen bij de naam. Het is niet zo vanzelfsprekend om je meteen kwetsbaar op te stellen bij een collega van een andere school.

Dat is in een vergadering meestal ook niet nodig. Maar als je samen in je praktijk onderzoek doet en samenwerkt aan producten die voor die praktijk nuttig zijn, dan worden er andere kwaliteiten van je gevraagd dan redeneren en beslissen. Het is fijn als er netwerkdeel-



nemers zijn die goed kunnen presenteren, mensen die kunnen ontwerpen en schrijven, mensen die letten op de onderlinge verhoudingen en samenwerking. Ineens doen unieke verschillen ertoe.

Ook bij de bijeenkomsten van het Leerkrachtennetwerk werden in het begin kwaliteiten van elkaar verkend. Maar om elkaar echt goed te leren kennen en te leren vertrouwen, is het belangrijk dat er tijdens en tussen bijeenkomsten tijd is voor intervisie en voor momenten waarin je kunt werken aan het bouwen aan vertrouwen. Door je eigen en elkaars kwaliteiten te kennen, kun je makkelijker samenwerken. 'Maar de deelnemers kenden elkaar niet goed en kenden de mogelijkheden niet om op een andere manier vragen of zorgen met elkaar te delen.'

Breed gedragen eigenaarschap en betrokkenheid

Uit Amerikaanse metingen blijkt dat de leerlingresultaten toenemen als leerkrachten regel-

matig samenwerken met collega's. Dat komt omdat zij op nog meer ideeën komen om hun praktijk te verbeteren. Als je in de samenwerking bovendien aandacht schenkt aan het geven van feedback, leren samenwerkende leerkrachten ook veel over zichzelf. Ze ontdekken kwaliteiten van zichzelf en van de ander en kunnen elkaar aanmoedigen om die in te zetten in het werk. Het mooiste komt dit tot zijn recht in co-teaching of het samen voorbereiden en uitvoeren van een les.

Deze vorm van samenwerkend professionaliseren komt nog niet zo veel voor in de netwerken die we in Nederland kennen. Het vraagt nogal wat tijd en afstemming om vrijgeroosterd te worden om bij de ander in de klas te kunnen kijken. Collega's en directie moeten daarvan dan ook de meerwaarde inzien: zij zullen hun deelnemende collega in het netwerk ook in die zin ondersteunen als zij zich zelf betrokken voelen bij de opbrengsten van het netwerk.



Naomi Mertens

Gedeeld (netwerk-)leiderschap

Iedereen in een lerend netwerk heeft een verantwoordelijkheid voor het eigen leren, het leren van collega's in het netwerk en het afstemmen van de netwerkdoelen met die van de eigen school. Vaak wordt gedeeld leiderschap verward met het delegeren van taken. Maar in een lerend netwerk heeft iedereen een taak in het ondersteunen van het leerproces van anderen. Het gaat er niet om dat je een 'petje' op krijgt, maar dat je leiding neemt in werkprocessen die plaatsvinden in het netwerk en dat je collega's aanmoedigt om in hun praktijk veranderingen door te voeren. De bijeenkomsten gaan ook door als de netwerkcoördinator er niet is en vanuit de gedeelde betrokkenheid is merkbaar dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de gezamenlijke doelstelling. Je stopt er dan evenveel energie in als je eruit haalt.

In het leerkrachtennetwerk ontstond al snel een binnenkring en een buitenkring. De binnenkring hield zich bezig met de facilitering

van het netwerk, de organisatie van de bijeenkomsten en de website. De buitenkring bestond uit deelnemers die zich al snel als klant gingen gedragen. De afstemming bleek zo in de praktijk moeizaam tot stand te komen.

Gefaciliteerde netwerkarchitectuur

In Nederland beginnen scholen of besturen vaak aan netwerken uit een kostenbesparend oogpunt. Wat je samen doet, hoef je immers alleen niet meer uit te vinden. Maar ook als samen leren de voornaamste aanleiding van het netwerk is, is het van belang dat het formeel ondersteund wordt door de leidinggevenden in de organisatie. Zij kunnen faciliteren, motiveren en ervoor zorgen dat er continue afstemming is tussen wat er in het netwerk ontwikkeld wordt en wat de organisatie nodig heeft. Daarnaast hebben zij de middelen om een fysieke of digitale ontmoetingsplek te creëren. Ook helpt het enorm als iemand de ruimte en beschikbare tijd voor bijeenkomsten bewaakt door die bijvoorbeeld op te nemen in de gezamenlijke kalender. De architectuur van het netwerk maakt zichtbaar dat het netwerk en van en voor de hele organisatie is.

'We hebben ook geprobeerd om bijeenkomsten te organiseren op flexibele tijden, zodat iedereen de kans zou hebben om aan te sluiten.'

In Den Bosch werd het netwerk gefaciliteerd door de schoolbesturen en het samenwerkingsverband. Zij zijn nog altijd een groot voorstander van lerende netwerken. Wat zij zich echter niet vanaf het begin hebben afgevraagd, is wat de meerwaarde had kunnen zijn voor hun eigen organisaties. Het was slechts één van de vele onderwijsnetwerken in ons land.

Wat andere netwerken kunnen leren van de Bossche Bollen is dat enthousiasme en bevoegdheid weliswaar een prachtige start kunnen opleveren, maar dat ook netwerken zich alleen kunnen ontwikkelen als ze gericht zijn op een duurzame inbedding in de organisatie. ●

VERDER LEZEN!

- Carter, K. & Paterson, F. (2006). *Understanding Learning Networks*. Downloaden op: <http://networkedlearning.ncsl.org.uk/collections/network-research-series/summaries/understanding-learning-networks.pdf>
- Stoll, L. et.al. (2012). *Professional Learning Communities: Source materials for school leaders and other leaders of professional learning*. Downloaden op: www.icll.org.uk/professional-learning-communities.html
- Leidinggeven aan Lerende Netwerken: www.aps.nl/netwerkleren (APS, 2010)

Leerlingresultaten nemen toe als leerkrachten regelmatig samenwerken met collega's