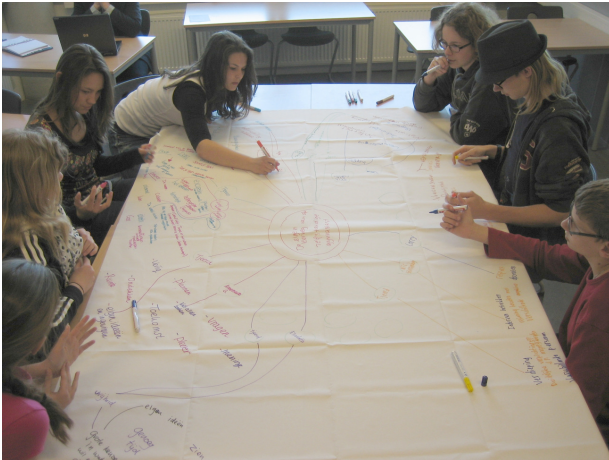


Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school

met Baken Trinitas Gymnasium
te Almere als casus



Anne-Marie Poorthuis

*‘Als je begint bij alles wat er is,
de krachten aanspreekt die er zijn
en daarmee de uitdaging aangaat
om er iets moois van te maken,
dan schrijft de school zijn eigen verhaal.
Een neerslag van een levend(ig)e praktijk.’*

Voorwoord

Het Ruud de Moor Centrum onderzoekt al geruime tijd de mogelijkheden van netwerkleren voor de professionalisering van leraren op de werkplek. Daarbij gaat het om vragen als: hoe maken leraren gebruik van hun (sociale of professionele) netwerken bij het oplossen van problemen; hoe kun je leraren op een school, of op verschillende scholen, zoveel mogelijk van elkaars ervaringen, kennis, materialen en netwerken laten profiteren; wat voor werkvormen, instrumenten en andere vormen van ondersteuning horen daarbij?

Baken Trinitas Gymnasium (BTG) te Almere, een nieuw categoriaal gymnasium dat vanaf schooljaar 2004-2005 in opbouw is, voegde daar een vraag aan toe: hoe kunnen we netwerkleren gebruiken om de ontwikkeling van ons onderwijs zo te organiseren dat ieders capaciteiten, enthousiasme en betrokkenheid optimaal tot hun recht komen? BTG vroeg het Ruud de Moor Centrum om daarbij te helpen. Dit leidde in 2010 tot het vraagsturingsproject “De inrichting van een onderwijsnetwerk op BTG”. Omdat het accent in dit project meer dan voorheen op het *organiseren* van netwerkleren lag, zochten we hierbij samenwerking met Anne-Marie Poorthuis van Stichting Eigentijdse Verbindingen. Zij heeft ruime ervaring met het werken aan organisatieontwikkeling en –ontwerp vanuit een specifieke netwerkbenadering.

De aanpak waarvoor wij gekozen hebben, berust op de vier pijlers van Poorthuis’ netwerkbenadering:

1. *Initiatiefkracht*: maak gebruik van en stimuleer de initiatieven en de initiatiefkracht die al in de school aanwezig is; geef die de ruimte en nodig uit.
2. *Zichtbaarheid*: zorg ervoor dat de mensen in de school op een vanzelfsprekende en open manier van elkaar weten waar ze mee bezig zijn en wat hun krachten zijn.
3. *Netwerkordening*: kijk vanuit een netwerkbril en analyseer de netwerken rond initiatieven en thema’s. Breng in beeld en leg relaties naar wie en wat er allemaal bij een initiatief of thema betrokken is.
4. *Toegankelijkheid*: zorg ervoor dat alles wat op deze manier wordt ontwikkeld en opgebouwd, terug te vinden is voor degene die er

(later) mee verder wil gaan. Zorg voor herkenbare schakels in de school die de weg kunnen wijzen door de netwerken rond initiatieven en thema's en willen bijdragen aan ontwikkeling.

Wij zijn in 2010 op allerlei fronten in de school met dit vraagstuk bezig geweest. We hebben uitgebreide gesprekken gevoerd met de Werkgroep Onderwijs van BTG, met de directeur en de teammanagers en met een aantal docenten die op verschillende onderwerpen een sleutelpositie innemen. Verschillende van deze mensen hebben we ook geïnterviewd. We danken iedereen voor deze ruimhartige medewerking.

Met dit boekje willen wij alle geïnteresseerden in de gelegenheid stellen om kennis te nemen van de door ons ontwikkelde werkwijze. Door ruim gebruik te maken van voorbeelden en interviewcitaten hebben we geprobeerd om de lezer een zo concreet mogelijk beeld daarvan te schetsen. Niet alleen op het niveau van een hele school, ook op het niveau van een team, een sectie, een community kan deze aanpak impulsen geven aan netwerklere en professionalisering. Wij hopen dat het de lezers zal inspireren tot veel mooie initiatieven!

Peter Putter,
Projectleider RdMC

Maarten de Laat,
Programmamanager Netwerklere RdMC

Januari 2011

Inhoud

1. Inleiding

2. BTG als netwerklerende school

- Een basis voor netwerklere
- Het netwerklere in beeld
- Een eerste ervaring met netwerklere
- De netwerklerende school als vertrekpunt
- De aandacht voor netwerklere in de school
- Leervragen die opkomen
- Voorbereiden netwerklerende school
- Op gang komen als netwerklerende school
- Verschillende stappen van BTG als netwerklerende school in 2011

3. Stimuleren initiatieven

- Initiatief nemen in een netwerklerende school
- Stappenplan BTG initiatieven
- De netwerkanalyse voor initiatiefnemers
- Verder brengen van initiatieven

4. Ordenen van BTG als netwerklerende school

- Het netwerkorganisatiemodel van BTG
- Integratieniveaus en invalshoeken
- De onderwijsopdracht
- De school
- De teams
- De leeromgeving
- Vaste werkthema's als vertaling naar de leeromgeving

5. Netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO)

- Omschrijving NGO
- Een netwerkpatroon voor ontwikkeling
- Van signaal tot thema
- De organisatiegroep
- De schakels
- Plaats geven aan netwerklere
- Netwerklokaal
- Digitale omgeving
- Professionaliseren van netwerklere

- Positie in het onderwijsveld
- Platform voor netwerkleren
- In beeld brengen en publiek maken

6. Iets tot thema maken

- Soorten thema's
- Afronden en actueel houden thema's
- Netwerkprogramma's voor ontwikkeling
- Verschil project en netwerkprogramma
- Activiteiten netwerkprogramma
- Bouwstenen voor het onderzoekend bouwen aan een thema

7. Leerling zijn in een netwerklerende school

- Acteren als leerling in de netwerklerende school
- Leerling in de leeromgeving
- Participeren in het voorbereiden van de leeromgeving
- Netwerkleren in de lespraktijk
- Les in netwerkleren

8. Ouders in een netwerklerende school

- Klankbordgroep van ouders
- Ouders betrekken bij de school

9. Besturen van een netwerklerende school

- Excelleren als leeromgeving
- Positionering in het onderwijsveld
- Pijlers voor een netwerklerende school
- Gewoonten
- De consequenties nemen van een netwerklerende school

10. Op gang brengen van een netwerklerende school

- Signaleren netwerkleren
- Initiëren netwerkleren
- Thematiseren netwerkleren
- Identificeren netwerklerende school

Bijlage: Lijst met betrokkenen bij netwerkanalyses en interviews

1. Inleiding

Een netwerklerende school is een school die lerend en via netwerken de eigen organisatie en ontwikkeling ondersteunt en vanuit initiatieffrucht met alles wat er is, blijft bouwen aan een excellente leeromgeving.

Baken Trinitas Gymnasium (BTG) heeft de expliciete keuze gemaakt voor een school die uitgaat van netwerkleren en werkt aan een duurzame ontwikkeling van onderwijs. BTG richt zich niet op verandering maar is bezig met ontwikkeling en heeft geconstateerd dat netwerkleren daarbij aansluit.

Ambitie is dat netwerkleren in de haarvaten van de school gaat zitten en in alles de eigen organisatie en ontwikkeling van de school ondersteunt. Het besef dat bouwen aan een netwerklerende school begint bij wat er allemaal al is, geeft opluchting en energie. Niet uitgaan van verwachtingen maar beginnen bij wat er feitelijk al is aan voorbeelden, mogelijkheden betrokkenheid en initiatieffrucht, en dat door het ordenen in netwerken zichtbaar en toegankelijk maken. Deze netwerken bestaan niet alleen uit mensen maar uit alles, zoals mensen, middelen, ideeën, gedachten, enzovoort. Vertrekpunt voor ontwikkeling zijn de signalen, initiatieven en thema's die leven in de school. Vanuit dit vertrekpunt begint ontwikkeling met ordenen wat er is, relaties leggen, krachten bundelen en afstemming zoeken.

BTG heeft *de netwerklerende school* in 2010 samen met het Ruud de Moor Centrum voorbereid. Centraal stond het *organiseren van netwerkleren*. Hierbij is gebruik gemaakt van de bouwstenen en werkwijzen van Poorthuis'netwerkbenadering, met name de netwerkanalyse voor initiatiefnemers en de netwerkprogramma's voor organisatie- en gebiedsontwikkeling¹.

Gedurende 2010 heeft BTG steeds bewuster gebouwd aan de netwerklerende school. Het gesprek rond netwerkleren is op gang gekomen en voorbeelden worden zichtbaar. BTG leert kijken met een

¹ Poorthuis, A., Tussen potentieel en praktijk: onderzoekend bouwen met het netwerk als orderingsprincipe. In: Ruimte voor onderzoekende professionaliteit, G. Smit en E. Rouwette (red). Van Gorcum, 2009.

netwerkbil, investeert in netwerken, begint de leeromgeving voor te bereiden via netwerken, ontwikkelt werkwijzen en ziet zelfs mogelijkheden om netwerklere toe te passen in de lespraktijk. In 2011 gaat BTG met deze basis verder gestalte geven aan de netwerklerende school en betrokkenen als netwerklerende professional² toerusten door met elkaar te delen wat we nu weten en door te geven wat we nu kunnen.

Dit boek beschrijft de stappen van BTG als leeromgeving en voorbeeld van een netwerklerende school, geeft ontwerpen en werkwijzen om in de praktijk aan de slag te gaan en gaat in op het besturen van een netwerklerende school. Het boek maakt BTG als netwerklerende school expliciet en geeft een aanzet om het concept van de netwerklerende school met anderen te delen.



² Projectplan 2011, De docent als sterke schakel, BTG met RdMC, december 2010

2. Baken Trinitas Gymnasium als netwerklerende school

Bij BTG komt het netwerkleren niet zomaar uit de lucht vallen.

Netwerkleren lijkt logisch aan te sluiten bij de omstandigheden. De school bestaat pas vijf jaar en de betrokkenheid is groot om met elkaar te bouwen aan een zelfstandig categoriaal gymnasium van rond de 800 leerlingen. De eerste groep leerlingen doet examen in 2011 en dan wordt zichtbaar wat de school op dit moment kan waarmaken.

Een basis voor netwerkleren

Uiteraard valt er veel uit te vinden en te leren op zo'n nieuwe school.

Je hebt elkaar hard nodig, maar er is ook veel inzet. De vraag komt op hoe je dat met elkaar doet, maar nog meer hoe je dat in de toekomst met elkaar kunt blijven doen. Hoe blijf je bij de initiatieffrucht en de energie van de mensen, leer je van elkaar, verbind je krachten en bouw je samen aan een school met kwaliteit? Hoe houd je werkdruk in de hand en werk je met werklust in plaats van werklast? Bijzonder is om te zien dat er steeds meer behoefte komt om de eigenheid van BTG te vinden en daaraan te bouwen: "Je gebruikt bij de start veel bestaande concepten en langzamerhand ga je uitvinden wat je werkelijk wilt en kun je bestaande concepten loslaten".



Een belangrijk moment dat vooraf ging aan de expliciete keuze voor een netwerklerende school is het onderwijscafé, dat begin 2009 is georganiseerd en waar uitvoerig en gepassioneerd over de kwaliteit van onderwijs van BTG is gesproken.

Daarmee is het gesprek over de kwaliteit van het gymasiaal onderwijs bewust van start gegaan. Ambitie is dat het in alle gremia van de school

gecontinueerd wordt. De verzamelde teksten van het onderwijscafé geven daarvoor veel aanknopingspunten³.

Het netwerken in beeld

Via netwerkcontacten en een ontmoeting op het juiste moment is in gesprek met het Ruud de Moor Centrum netwerken in beeld gekomen. Netwerken is naar voren gekomen als een manier van werken waarmee BTG de ambities handen en voeten kan geven. Daaraan heeft de directie ruimte gegeven en de keuze voor netwerken is expliciet gemaakt.

Met de voorzitter werkgroep onderwijs, de directeur en de teammanagers als kerngroep, de leden van de werkgroep onderwijs als schakels en initiatiefnemers en het Ruud de Moorcentrum als ondersteuning is het bouwen aan een netwerkende school gestart. Zij dragen de aandacht voor netwerken en zoeken hoe het netwerken vertaald kan worden naar alles wat er gebeurt binnen de school.

Een eerste ervaring met netwerken

Om wat gevoel te krijgen bij het denken en werken in netwerken is met de werkgroep onderwijs van het BTG een netwerkanalyse (zie H2) gemaakt rond het thema ‘doorlopende leerlijnen’ waar de werkgroep op dat moment mee bezig was. Vooral het besef dat je ook buiten de eigen werkgroep kunt kijken en op zoek kunt gaan naar alles wat er al is in de school, was een bijzondere eerste ervaring. Er kwamen zeker twaalf prachtige voorbeelden naar voren over hoe dit thema invulling kan krijgen. Er werd zelfs geconstateerd dat de werkgroep daarmee eigenlijk al klaar was.

De netwerkende school als vertrekpunt

Gestalte geven begint met de netwerkende school als vertrekpunt te benoemen. Het gaat erom een netwerkende school te durven zijn ook al weet je nog amper wat het is en moet het geheel zich nog ontwikkelen. Door er daadwerkelijk in te gaan staan en de netwerkende school met alles wat erbij betrokken is, te gaan ontdekken, leer je de netwerkende

³ Uitwerking Bierviltjes, BTG maart 2009

school als het ware van binnenuit bouwen. Een vertrekpunt is geen norm, maar een onderzoeksruimte die je nader gaat onderzoeken. Dat begint met het vertrekpunt te benoemen. Zolang je zelf niet kunt zeggen dat je een netwerklende school bent, is het de vraag of je het ooit wordt. Het is wel te vergelijken met de gymnasiast. Als de gymnasiast voor het eerst binnenkomt in de school, weet hij nog nauwelijks wat een gymnasiast is. Het begint met de leerling uit te nodigen zich gymnasiast te noemen en vervolgens te onderzoeken wat dat is. Dat zal in de loop van de tijd en de jaren steeds duidelijker worden. Maar zolang de leerling niet in de identiteit van de gymnasiast stapt zal hij het ook nooit worden. Je bent het en tegelijkertijd leer je het te zijn en daarin te excelleren.

De aandacht voor netwerken in de school

Gestalte geven aan een netwerklende school vraagt van BTG consequente aandacht voor:

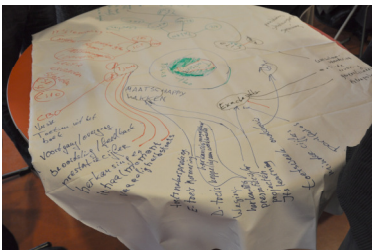
- De initiatiefkracht van BTG om identiteit te geven aan een netwerklende school.
- De ambitie van BTG om voorbeeld te zijn en netwerken samen met het Ruud de Moor Centrum tot thema te maken en te ontwikkelen.
- De inspanningen van BTG om netwerken tot in de haarvaten van de school te krijgen.
- De uitdaging van BTG om de netwerklende school expliciet te maken, vorm te geven en als toepassing door te geven aan anderen in het onderwijsveld.

Leervragen die opkomen

Bij BTG komt een diversiteit aan leervragen op die uitdaging geven aan het project en een beeld geven van een netwerklende school en een netwerklende professional die daarvoor is toegerust. Voorbeelden van vragen zijn:

- Hoe organiseren we (met plezier) ons onderwijs op een netwerklende wijze?
- Hoe analyseren we de beginsituatie met betrekking tot een bepaald onderwerp?
- Hoe breng ik een initiatief verder?
- Hoe maken we een thema van iets dat we willen veranderen?

- Hoe geven we aan de hand van onderwerpen vorm aan een jaarlijks terugkerend netwerkprogramma?
- Hoe kan ik gebruik maken van de kennis van mijn collega en hoe kan die ander beschikken over mijn kennis?
- Onder welke condities kan ik de ander betrekken bij de ontwikkeling van mijn initiatief?
- Hoe en onder welke voorwaarden kan ik zelf worden 'ingeschakeld'?
- Wat maakt mij tot een sterke schakel in het onderwijsnetwerk?
- Wat maakt mij tot een schoolvoorbeeld van netwerkleren?



Netwerkanalyses studiedag

Voorbereiden van een netwerklerende school

Het eerste jaar dat de school met netwerkleren bezig is, kan worden beschouwd als het voorbereiden van een netwerklerende school. Hoe komt de aandacht voor en het gesprek over netwerkleren op gang? Hoe stimuleer je initiatiefkracht? Welke thema's staan centraal? Welke expertise heb je nodig voor netwerkleren? Wie doet wat? En hoe verhoudt zich dat tot wat je al doet en wat er al is? Hoe zorgt de

organisatiegroep dat netwerklernen niet alleen op de eigen schouders rust, maar dat er steeds meer betrokkenheid komt bij netwerklernen?

Om de aandacht voor netwerklernen op gang brengen heeft BTG aansluitend bij de bestaande praktijk verschillende mogelijkheden benut om zich voor te bereiden als netwerklerende school, bijvoorbeeld:

- Tijdens een studiedag zijn alle docenten uitgenodigd om netwerkanalyses te doen rond actuele thema's.
- Met de werkgroep onderwijs van BTG, die zich bezig houdt met onderwijsontwikkeling is het netwerklernen en de rol van deze werkgroep bij netwerklernen verkend.
- Er is een netwerkordening gemaakt van uitgangspunten, organen en thema's van het BTG als netwerklerende school.
- In It's Learning is een digitale omgeving voor netwerklernen aangemaakt.
- Studiewijzer, toetsing, leerweg en jaarcyclus zijn als werkthema's naar voren gekomen en bij elk werkthema is ook een sleutelfiguur in beeld gekomen.
- Er is een jaarthema benoemd: 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast' en de stappen van een netwerkprogramma zijn verkend.
- Er zijn schakels geïdentificeerd rond 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast' en daarmee is een netwerkanalyse gedaan.
- Met de leerlingenraad is een netwerkanalyse gedaan.
- Met de werkgroep kwaliteit is een netwerkanalyse gedaan.
- Met verschillende sleutelfiguren in de school zijn interviews gehouden.
- Een jaarcyclus voor netwerklernen is opgenomen in de jaaragenda.
- De idee van een netwerkklokaal krijgt vorm.
- Met de leden van de organisatiegroep, schakels voor de werkthema's en enkele initiatiefnemers zijn interviews gehouden.
- Met het Ruud de Moorcentrum is een vervolgproject aangevraagd en uitgewerkt in een projectplan.

Op gang komen als netwerklerende school

Een netwerklerende school gaat niet uit van verwachtingen, maar van *feitelijke betrokkenheid* en bouwt met wat er is aan ontwikkeling.

Een netwerklerende school komt op gang door initiatiefkracht te stimuleren, netwerken te ordenen, voorbeelden te zoeken en knooppunten toegankelijk te maken.

“... wat ik met netwerklereen zou associëren is contexten organiseren, waarin je lesmateriaal of je lesstof verrijkt kan worden door samenwerking met anderen.”

Om dit zichtbaar te maken en ruimte te geven, krijgen initiatiefnemers en schakels als aandachtsgroepen een duidelijke plek. BTG werkt nu met een netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO) die bestaat uit verschillende aandachtsgroepen (zie H5). De werkgroep onderwijs is opgeheven. De kerngroep maakt als *organisatiegroep* ook deel uit van de NGO. Deze organisatiegroep nodigt uit om te leren en introduceert daarvoor duidelijke vertrekpunten. Het bijzondere van netwerklereen is dat het steeds gaat om de uitnodiging vanuit een duidelijk vertrekpunt, maar dat vraagt ook inspanning en consequentheid. Om iemand uitnodigend mee te nemen kost ook tijd en moeite. Soms is het niet eenvoudig om een ander te bereiken en met netwerklereen te inspireren. Vaak spelen er dan andere processen doorheen.

“...als je het van bovenaf oplegt, dan bestaat de kans dat mensen de hakken in het zand gaan steken, maar op het moment dat je dat in zo’n netwerkleersessie doet, dat je elkaar ervan kunt overtuigen dat het vooral ook voordelen heeft als je allemaal dezelfde kant opgaat, dus als je dat als groep eigen maakt, dat dan uiteindelijk de drijfveer ook veel beter is dan wanneer het van bovenaf opgelegd wordt. “

Kunst is om dan voorbeeld te zijn en consequent te blijven, te respecteren dat nog niet alles betrokken is bij netwerklereen en te zoeken naar mogelijkheden om daarmee in contact te komen en er verbinding mee te maken. Een duidelijke leerruimte bieden en voorkomen dat je gaat

trekken in plaats van uitnodigen. Door het netwerk als ordeningsprincipe te hanteren en daar consequent in te zijn, ben je zelf voorbeeld voor anderen.

“....één van de sterke punten van netwerkenleren is dat je mensen hebt in school die dat zelf uitdragen zeg maar. Dan komt het vanzelf wel, dan hoeft je ook niet zo hard te werken. Want dan komt een ander die zegt ook van ik hoor dat je daar mee bezig bent, leuk doe je ook een keer wat met mijn vak?”

Verschillende stappen van BTG als netwerkleerende school in 2011

- Zichtbaar maken via de eigen media van alles wat en iedereen die betrokken is bij netwerklernen in de school
- Via postersessies en ontmoetingen (docenten, leerlingen en ouders) uitwisselen van netwerkbeelden, uitspraken en netwerkpraktijken in de school.
- Besef ontwikkelen van docent, ondersteunend medewerker, leerling, ouder en manager zijn in een netwerkleerende school.
- Gesprekken in teams over organiseren van netwerklernen. De uitnodiging aan iedereen die betrokken is om vanuit eigen kracht en op eigen wijze invulling te geven aan de netwerkleerende school.
- Toerusten van betrokkenen als netwerkleerende professional. Workshops netwerklernen voor initiatiefnemers, schakels en andere betrokkenen.
- Boekpresentatie: een moment van publiek maken van en identiteit geven aan de netwerkleerende school. Alle docenten krijgen dit boek. Leerlingen en ouders krijgen een flyer met een eerste beeld van de netwerkleerende school.
- Met de school aan ontwikkeling werken als NGO (zie H5).
- Inrichten en in gebruik nemen netwerklokaal (zie H5).
- Uitbreiden en ontwikkelen digitale omgeving (zie H5).
- Vaste schakels en werkwijzen voor de vier werkthema's: studiewijzer, jaarcyclus, leerweg en toetsing (zie H4).

- Juni 2011 per team een *tijdslijn* maken met de ervaringen rond netwerklernen van het afgelopen half jaar en het excelleren van de leeromgeving als ambitie.
- Consequent leren zijn in het organiseren van de netwerklerende school. Bouwen aan verschillende netwerken voor het organiseren van netwerklernen in de school (zie H9).
- Deelnemen aan een extern platform voor netwerklernen (zie H5)
- Voorbeeld zijn en uitdragen van het concept netwerklerende school



3. Stimuleren van initiatieven

In een netwerklerende school staat het nemen van initiatieven en het bouwen aan netwerken voor ontwikkeling centraal. Het vraagt bewust aandacht om dit gewoon te laten worden binnen de school.

BTG heeft bij de start van het nieuwe schooljaar augustus 2010 de uitnodiging tot het nemen van initiatieven bewust neergezet. Leerlingen, docenten, ondersteunende medewerkers, managers en bestuurders, iedereen in een netwerklerende school wordt uitgenodigd om vanuit eigen initiatiefkracht aan netwerken te bouwen en met initiatieven aan de gang te gaan. De NGO (netwerkgroep onderwijsontwikkeling, voorheen werkgroep onderwijs, zie H5) ondersteunt het efficiënt en initiatiefvol werken en ontwikkelt zich tot een plek waar initiatieven verder gebracht kunnen worden.

We gebruiken de netwerkanalyse als instrument voor initiatiefnemers om te ordenen wat er allemaal betrokken is bij een initiatief en inzichtelijk te maken wie het initiatief dragen of schakel zijn. Daarmee komt het netwerk in beeld. Kern van het netwerk is het initiatief.

Initiatief nemen in een netwerklerende school

Een netwerklerende school creëert ruimte voor initiatiefkracht, maakt zichtbaar, stimuleert en ondersteunt het nemen van initiatieven.

Iedereen in een netwerklerende school kan een initiatief nemen en via netwerken bouwen aan betrokkenheid bij het initiatief. Als initiatiefnemer begin je vaak alleen. Door het initiatief aan anderen kenbaar te maken en anderen te betrekken groeit een netwerk rond het initiatief.

Een docent heeft het initiatief genomen om haar lessen Nederlandse schrijfvaardigheid in de vijfde klas te koppelen aan het werkstuk dat haar leerlingen voor het vak Geschiedenis moeten schrijven. Zij heeft daarover afspraken gemaakt met haar collega Geschiedenis. Ook heeft zij dit initiatief besproken in haar vaksectie (Nederlands) en twee collega's zijn enthousiast. De ene collega gaat het initiatief uitwerken voor de tweede klassen en de andere voor de derde klassen. Deze collega's gaan zelf op zoek naar vakken en vakcollega's met wie ze het schrijfonderwijs kunnen combineren.

Stappenplan BTG initiatieven

- Begin bij het begin: wat wil je graag in je werk verwezenlijken
- Stel je zelf de vraag voor wie je dit wilt en wat de waarde voor ander(en) kan zijn
- Check je ideeën met je omgeving - dat is de organisatie waarin je werkt - past dat wat ik wil in het thema / bij de gestelde doelstellingen, vinden anderen dat ook?
- Word het voorbeeld van je initiatief
- Zet een netwerk op om je initiatief verder vorm te geven
- Laat anderen van het ontstane netwerk toe tot jouw initiatief, laat hen je initiatief 'inkleuren'. Je initiatief is nu niet meer alleen van jou, het zal pas echt gaan leven als anderen zaken kunnen toevoegen.
- Ga gezamenlijk aan het werk en check de ontvangst in je omgeving
- Maak – als dit nog nodig is – een voorstel voor de organisatie. Daarmee kan je het initiatief bestendigen!

“Heb je nou het gevoel dat je daar tot nu toe heel veel tijd aan kwijt bent geweest?”

“Helemaal niks. Dat doe je gewoon terwijl je je boterham eet.”

“Tussen de bedrijven door?”

“Ja. Het kost geen enkele tijd en geen inspanning. Het is alleen maar leuk.”

“...dus eigenlijk is de hele geboorte van het initiatief voor je gevoel geen moeite.”

“Nee, geen enkele moeite. Het is alleen maar inspirerend en prettig en volgens mij werkt dat bij die andere docenten ook zo. Er komt natuurlijk wel een moment dat je denkt van nu kost het wel wat tijd, want je moet naar hun werkstukken kijken of naar hun opdrachten en kijken van hoe kan ik dat in mijn lessen integreren.”

“En, die lessen moet je toch voorbereiden.”

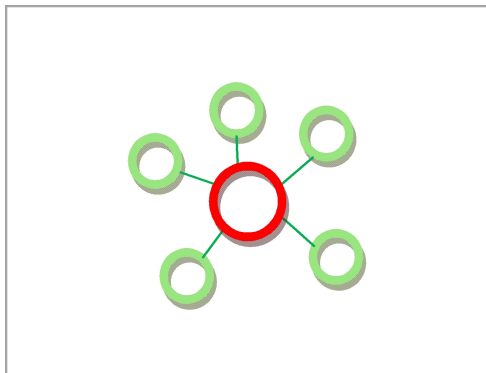
“Juist. Anders dan scheur ik een artikel uit de krant en daar moet ik vragen bij maken. (...) Dus dit kost nul tijd en het geeft een hoop energie en tevredenheid. “

De netwerkanalyse voor initiatiefnemers⁴

We gebruiken hierbij de netwerkanalyse voor initiatiefnemers als instrument. Een netwerkanalyse kun je als initiatiefnemer alleen of samen met anderen maken. De netwerkanalyse is allereerst een instrument om te ordenen wat er allemaal betrokken is bij een initiatief en inzichtelijk te maken wie in jouw omgeving het initiatief dragen of schakel zijn. Vervolgens kun je met de netwerkanalyse contacten voorbereiden en posities van betrokkenheid verkennen. Daarmee komt het netwerk in beeld. Kern van het netwerk is het initiatief. Wordt het initiatief losgelaten dan valt het netwerk en alles wat erbij betrokken is weer uiteen. Door een nieuw initiatief is er weer een nieuwe kern en vormt zich weer een nieuw netwerk. We onderscheiden in een netwerkanalyse zes stappen:

Stap 1 leeg netwerk

Neem een papieren tafellaken en teken een rode cirkel in het midden en groene cirkels er omheen. Houd rondom een hele brede rand van het tafellaken vrij.



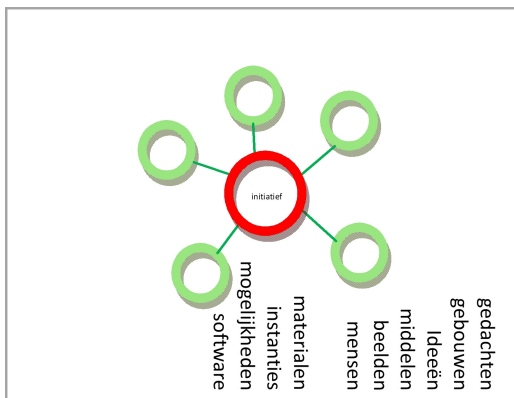
Stap 2 initiatief of thema

Neem een initiatief of kies een thema waar je echt mee aan de slag wilt, geef dit initiatief of dit thema een krachtige naam en zet dit in de rode cirkel.

⁴ Poorthuis, A. De kracht van netwerkbenadering, Van Gorcum, 2006.

Stap 3 ingrediënten

Schrijf per persoon aan de buitenranden van het tafellaken (buiten de cirkels, zie plaatje) alles wat opkomt dat betrokken is bij het netwerk, zoals ideeën, gedachten, middelen, mensen, gebouwen, software, instanties, beelden enzovoort. Neem ruim de tijd voor deze brainstorm. Ga nog niet overleggen of ordenen, maar laat het stromen. Er mag ook best een paar keer hetzelfde staan. Loop vervolgens rond het tafellaken en lees wat aan de randen staat. Vraag zo nodig kort toelichting aan elkaar.



Stap 4 schakels

Zoek nu naar de schakels die relaties kunnen leggen tussen één van de ingrediënten en het initiatief. Kijk steeds naar feitelijke betrokkenheid van schakels en niet naar verwachtingen (niet: dit zou hij moeten doen, bijvoorbeeld vanwege zijn functie). Zet de schakels in de groene cirkels. Je kunt steeds nieuwe groene cirkels bijmaken. Maak de schakels zo concreet mogelijk, liefst concrete namen. Zo krijg je een netwerk in beeld om mee aan de slag te gaan.

Stap 5 voorbereiden contacten

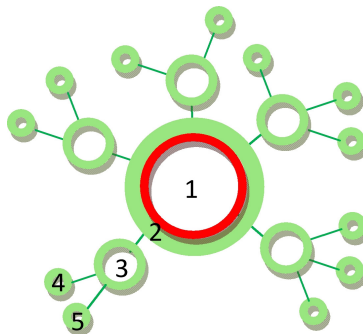
Je nodigt schakels uit om bewust te investeren in het netwerk. Je verwoordt de betrokkenheid van schakels aan de hand van de ingrediënten en de relatie met het initiatief. In wezen maak je voor elke schakel weer een eigen verhaal. Je kunt schakels individueel of in groepen

ook weer uitnodigen om een netwerkanalyse te doen, zodat steeds meer netwerken rond het initiatief in beeld komen.

Stap 6 onderzoeken posities van betrokkenheid

Onderzoek nu de posities van betrokkenheid in het netwerk. Mensen zijn op verschillende manieren betrokken bij het initiatief. Je bent al bezig geweest met het analyseren van schakels en het leggen van contacten. In totaal kun je vijf posities van betrokkenheid onderscheiden in het netwerk:

1. Initiatiefnemers starten het initiatief, beginnen vaak alleen en gaan op zoek naar betrokkenheid.
2. Partners zetten hun schouders onder het initiatief, geven het voorbeeld, dragen het uit en accepteren de consequenties.
3. Schakels leggen relaties, zijn ambassadeurs en geven toegang tot bronnen.
4. Leveranciers brengen hun specialisme, middelen en materialen in.
5. Gebruikers benutten een netwerk voor het vinden van antwoorden op vragen en als basis voor hun handelen.



Verder brengen van initiatieven

Je kunt op verschillende manieren aan de gang om je initiatief verder te brengen. Allereerst kun je anderen betrekken bij jouw initiatief en er een gedeelde werkwijze van maken.

Op BTG wordt in de brugklas de CBO-toets (Centrum voor BegaafdheidsOnderzoek) afgenomen. Die toets geeft een indicatie van de potentie van iedere leerling. Aanvankelijk werden de rapportcijfers van de leerlingen niet systematisch aan de CBO-toets gerelateerd: alleen als een leerling een onvoldoende rapport had, werd de CBO-toets erbij gehaald. Maar ook de vergelijking van een voldoende rapport met de CBO-toets levert relevante informatie op, namelijk of een leerling onderpresteert, naar verwachting presteert of boven verwachting presteert. Vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het mentoraat is de initiatiefnemer daarom een aantal jaren geleden in samenwerking met het CBO een kengetal gaan ontwikkelen waarmee de mate van boven- of onderpresteren wordt uitgedrukt: het zogenaamde prestatiecijfer. Samen met een aantal verwante mentoren is hij daar vervolgens mee gaan experimenteren.

Toen dit experiment goed verliep, sprak de initiatiefnemer met alle mentoren van het onderbouwteam (waar hij deel van uitmaakt) af, dat ze met het prestatiecijfer zouden gaan werken. Toen ook deze test slaagde, werd besloten om het prestatiecijfer tot schoolbeleid te maken.

Ook kun je een initiatief tot thema maken (zie H6). Als initiatiefnemer maak je dan bewust ruimte om het thema te onderzoeken, andere initiatieven te verkennen en voorbeelden op te zoeken. Je eigen initiatief wordt dan één van de initiatieven en is geen vertrekpunt meer. Een manier om onderzoekend te bouwen aan een thema is een netwerkprogramma. Je kunt zelf een initiatief tot thema maken en een netwerkprogramma starten. Je kunt ook een collega ondersteunen door een thema te benoemen dat aansluit bij het initiatief.

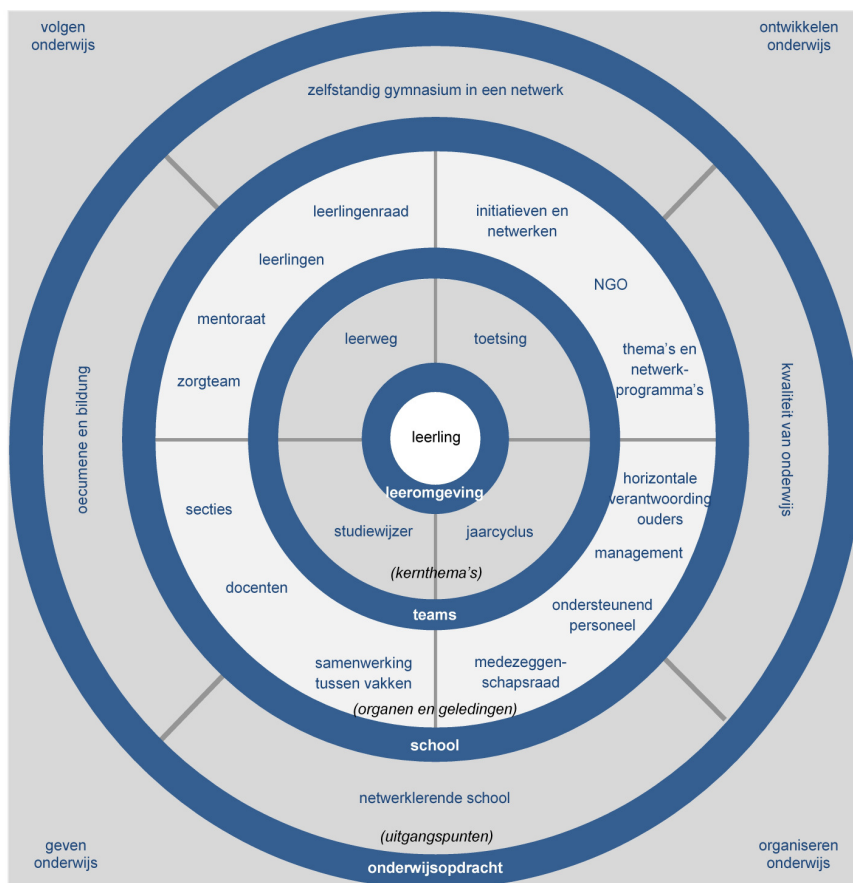
“Je moet dus als initiatiefnemer van wat voor plan dan ook, of het nou de schoolleiding is of het is een vakdocent, wel goed kunnen onderbouwen waarom je het doet. Het liefst bottom up, in plaats van top down, daar zijn we vind ik op BTG wel goed mee bezig. Het is veel meer bottom up, dan top down. En sommige dingen moeten ook gewoon top down, dat is heel logisch.”



4. Ordenen van BTG als netwerklerende school

Alles in een netwerklerende school staat ten dienste van en draagt bij aan de leeromgeving en we brengen dit in beeld door het ordenen van de netwerklerende school rond de leeromgeving. Hiervoor gebruiken we een netwerkkorganisatiemodel⁵. Dit is een dynamisch denkmodel dat uitgaat van verschillende invalshoeken en integratieniveaus.

Het netwerkkorganisatiemodel van BTG



⁵ Poorthuis, A., De kracht van netwerkbenadering, Van Gorcum, 2006.

Integratieniveaus en invalshoeken

We lezen het netwerkorganisatiemodel van buiten naar binnen.

We onderscheiden in de netwerklerende school vier integratieniveaus (de cirkels in het model) die gaan van algemeen: *de onderwijsopdracht* naar specifiek: *de leeromgeving*. Daartussen staat de *inrichting* van de netwerklerende school met alle organen die zich inzetten om te excelleren als leeromgeving. De daadwerkelijke inzet van de school integreert via de *teams* uiteindelijk in de leeromgeving.

Het netwerkorganisatiemodel is een dynamisch model. Op elk integratieniveau komen verschillende invalshoeken bij elkaar en vanuit elke niveau worden ook weer verschillende lijnen uitgezet.

De onderwijsopdracht

De hoofdlijnen die in zijn algemeenheid bij elkaar komen in een school, beweging geven en voortdurend aandacht vragen, zijn het geven, volgen, ontwikkelen en organiseren van onderwijs. Deze vier hoofdlijnen werken voortdurend op elkaar in en vanuit deze vier hoofdlijnen werken we aan de onderwijsopdracht van de school. BTG heeft haar onderwijsopdracht concreet gemaakt in vier uitgangspunten die leidend zijn:

- zelfstandig gymnasium in een netwerk
- kwaliteit van onderwijs
- oecumene en bildung
- netwerkleren

De school

BTG is ingericht om haar onderwijsopdracht waar te maken en dat goed te doen. Deze inrichting bestaat uit verschillende geledingen en organen, zoals bijvoorbeeld leerlingen, leerlingenraad, docenten, secties, mentoraat, netwerkgroep onderwijs, ouders, ouderraad en management. Via al deze organen en geledingen investeert de school in de voorbereiding van de leeromgeving. Afstemming vindt plaats in de teams. Alle geledingen en organen worden uitgedaagd om op eigen wijze en aansluitend bij de leeromgeving een vertaling te maken naar netwerkleren en daarbij te bouwen aan een netwerk van relaties zodat alles wat ze weten, en iedereen die knooppunt is, toegankelijk wordt voor anderen.

De teams

Een team organiseert zich rond een bepaalde groep leerlingen en bestaat uit de docenten die daarbij het meest betrokken zijn en een teammanager. Een team draagt er zorg voor dat alles wat er in de school gebeurt, bij elkaar komt en gaat werken voor de leeromgeving. *In een team wordt afgestemd en geconstateerd of werkt wat we hebben ingezet en met elkaar voor ogen hebben. Centraal staan de leerlingen en de uitdaging om van de leeromgeving iets moois te maken.*

In een netwerklerende school zijn docenten voor het team de schakels, bijvoorbeeld naar verschillende organen waar ze zelf inzitten zoals secties, mentoraat, werkgroepen en organen die ze ondersteunen zoals leerlingenraad. Ook zijn bepaalde docenten schakel voor de centrale werkthema's waarin alles samenkomt. BTG onderscheidt vier vaste werkthema's: jaarcyclus, studiewijzer, leerweg en toetsing.

De kunst van docenten om schakel te zijn en als schakel aan netwerken te bouwen krijgt in 2011 extra aandacht. Zie projectplan 2011 *de docent als sterke schakel*.

Een team is een *ontmoetingsplek* waar je met elkaar in gesprek gaat over wat er speelt. Waar je ervaart of de school goed draait, dat ook benoemt met elkaar en kijkt hoe je daarin kan schakelen. Waar je problemen omzet in signalen, initiatieven, thema's en kaders, en waar je gezamenlijk ideeën naar boven laten komen. Kunst van netwerkleren is om een signaal, initiatief, thema of kader dat opkomt in het team, in gesprek te verkennen en vervolgens te kijken waar het thuishoort en wie er dan bij betrokken zijn. Aandachtspunt is om niet als team met elk signaal, initiatief, thema of kader samen aan de gang te gaan. Hier komt ook de werkgroep onderwijsontwikkeling (NGO, zie H5) in beeld. Via de NGO komt alles wat beweegt in de school bij elkaar. Signalen, initiatieven, thema's en kaders die in de school leven, worden waargenomen en verzameld via de NGO en vervolgens zichtbaar gemaakt en gedeeld. Ze kunnen overal vandaan komen, bijvoorbeeld van individuele docenten, van teams, van leerlingen, van ouders enzovoort. Het verschil tussen de werking van de NGO en de teams komt nader aan de orde in hoofdstuk 5 (zie kader).

Stukje van H5

In wezen is de NGO het hart van de netwerklerende school in ontwikkeling. Net zoals de teams het hart zijn van de netwerklerende school in werking. De teams dragen de werkpatronen van de school, spelen ermee, verdiepen ze en reflecteren erop. De NGO zorgt dat vernieuwingen bij elkaar komen en zich ontwikkelen tot werkpatronen van de school. De NGO creëert de vrije ruimte om te experimenteren.

Volgens een gezamenlijke afspraak met de scholen van het Baken Almere, maken de teams van BTG jaarlijks een teamplan. De vertaling van dit jaarlijkse teamplan naar een netwerklerende school vraagt thans aandacht. Voorbeelden van vragen die in ieder geval verwerkt kunnen worden in het komende teamplan zijn:

- Hoe zijn we als team een ontmoetingsplek en in gesprek?
- Hoe volgen we als team de werking van de school en de eigen rol als schakel daarin?
- Hoe zetten we problemen die we ervaren om in signalen, initiatieven, thema's en kaders?
- Welke signalen, initiatieven, thema's en kaders spelen nu?
- Waar kunnen deze signalen, initiatieven, thema's en kaders worden ondergebracht?
- Welke ambities willen we dit jaar realiseren als bijdrage aan de leeromgeving?

De leeromgeving

In de netwerklerende school draait alles uiteindelijk om de leeromgeving voor de leerling. Maar een netwerklerende school is nadrukkelijk meer dan alleen een leeromgeving voor de leerling.

In essentie is de netwerklerende school een leeromgeving voor iedereen die erbij betrokken is. En iedereen kan daarin ook weer een lerend voorbeeld zijn voor de leerling. Uiteindelijk gaat het erom dat er steeds weer een rijke, aantrekkelijke en uitnodigende leeromgeving verschijnt voor de leerling en dat alles wat er is en gebeurt binnen de school daaraan bijdraagt.

De dagelijkse praktijk in de leeromgeving, waarin de leerling acteert en verschijnt, zal laten zien of we de leerling optimaal kunnen laten profiteren van alles wat we in huis hebben (zie H7). Dat geeft de uitdaging om steeds weer opnieuw de netwerklerende school te organiseren.

Vaste werkthema's als vertaling naar de leeromgeving

De vier vaste werkthema's van BTG zijn: jaarcyclus, studiewijzer, leerweg en toetsing. Voor de teams zijn deze werkthema's de uiteindelijke *vertaling* naar de leeromgeving. Daarmee krijgt het werken in de school verband. Elk werkthema heeft een eigen sleutelfiguur of schakel die de gestelde kaders bewaakt, de inhoud actueel houdt en gewenste ontwikkelingen signaleert.

Geconstateerd kan worden dat de vaste werkthema's van BTG niet toevallig zijn gekozen. Ze raken daadwerkelijk aan de kern van het werken in een school. Veronderstelling is dat deze werkthema's in iedere school, misschien in wat andere bewoordingen, terugkomen.

- In essentie staat in *de studiewijzer* welk onderwijs aan de leerlingen wordt geboden.
- In *de jaarcyclus* gaat het om de onderwijsperiodes en de stappen die de school bepaalt om voor te bereiden en te reflecteren.
- In *de leerweg* komt naar voren op welke wijze en met welke mogelijkheden de leerlingen de school doorlopen.
- In *de toetsing* komt naar voren wat de school uiteindelijk waarmaakt en hoe leerlingen daarbinnen tot hun recht komen.

Het zijn thema's waar de school zich periodiek over buigt, onderzoekt wat er allemaal bij hoort, wat de school daar nog in wil ontwikkelen en welke werkwijze daarbij wordt gehanteerd.

Via de werkthema's integreert alles in de leeromgeving, wat is voorbereid in de school. Er is een voortdurende wisselwerking tussen wat de school biedt en wat de leerling vindt in de leeromgeving. Daarmee wordt zichtbaar wat wel werkt en wat niet. Met deze terugmelding bereidt de school de leeromgeving opnieuw voor.

Elk werkthema heeft een vaste schakel nodig om aan netwerken te bouwen en het thema te organiseren.

Voor de werkthema's *studiewijzer* en *jaarcyclus* zijn er binnen BTG al vaste schakels. Deze personen hebben duidelijk gekozen voor iets waar ze goed in zijn en wat ze graag willen organiseren. Voor *toetsing* is een expertgroep gestart, maar nog geen duidelijke schakel. Dat vraagt thans aandacht (zie voorbeeld toetsing). De aandacht voor het werkthema *leerweg* sluit aan bij het jaarthema. Voor het jaarthema wordt een netwerkprogramma georganiseerd (zie H6). Daarmee zal het netwerk zich ontwikkelen en duidelijk worden wie daarin de schakels zijn.

Voorbeeld Studiewijzer BTG

De studiewijzer speelt een centrale rol in het onderwijs. Het is een middel waarmee de leerlingen samen met de docenten hun eigen onderwijs plannen. Het is een middel om de afstemming tussen de vakken te regelen. En het is de plaats waar het curriculum, en dus ook de wijzigingen in het curriculum, hun beslag krijgen. Daarmee is de studiewijzer een van de vier werkthema's van de school. Een van de vier thema's waar permanent aandacht voor moet zijn. De schakel voor dit werkthema beschrijft zijn werkwijze:

- "Een maand voordat een nieuwe studiewijzer moet verschijnen, schrijf ik de teams aan per e-mail om ze erop te attenderen dat de studiewijzers geschreven moeten gaan worden voor de volgende periode. Iedereen in de secties is dan op de hoogte.
- In de loop van de weken daarna mailen de verantwoordelijke docenten de studiewijzer naar mij
- De ingeleverde studiewijzers controleer ik op lay-out en dergelijke.
- Een week voordat de studiewijzers af moeten zijn, organiseer ik een schrijfsessie. De meeste studiewijzers zijn dan al klaar. De schrijfsessie is er vooral voor om samen veranderingen door te voeren die bijvoorbeeld in de NGO (zie H4) zijn afgesproken. En voor docenten die nog moeite hebben met het verplichte format.
- De studiewijzers die klaar zijn, exporteer ik naar het docentenplein in It's Learning
- Daarna print ik de studiewijzers uit en stuur ik ze naar de drukker

Dit proces wil ik nog meer gaan stroomlijnen. De docenten kunnen de studiewijzers bijvoorbeeld zelf direct in It's Learning gaan invoeren. Dat hoeft ik niet allemaal zelf met de hand te doen. En de herinneringen kan ik ook via

It's Learning versturen.”

In schooljaar 2010-2011 neemt deze klus erg veel tijd in beslag. Maar dat gaat de komende schooljaren veranderen. Omdat de studiewijzers nu op docentenplein staan, wordt het werk voor de komende jaren ontlast: ze hoeven niet meer helemaal opnieuw te worden gemaakt, alleen nog maar te worden aangepast. In principe kunnen na één schrijfsessie aan het einde van het schooljaar de studiewijzers voor het hele komende schooljaar klaar zijn.

Dan blijft er meer tijd over voor andere initiatieven in het kader van de studiewijzer. Bijvoorbeeld: de studiewijzers zijn per vak opgesteld. Samen met collega's uit de hoek van wiskunde of informatica wil de schakel gaan uitzoeken hoe je op een makkelijke manier uit al die vakstudiewijzers de studie- en toetsbelasting van de leerlingen distilleert.

Voorbeeld Expertgroep toetsing BTG

Bij de secties, en zeker bij de bètasecties, leven veel toetstechnische en inhoudelijk vragen over hun manier van toetsen: zijn onze toetsen goed, zijn ze niet te moeilijk of te makkelijk? Deze vragen zijn neergelegd bij de teammanagers, hetgeen heeft geleid tot een in-company-traject door iemand van het CITO. Dat traject bestaat uit een plenaire presentatie door het CITO voor de hele school. Een stuk of vier bijeenkomsten met een 'expertgroep' en een aantal verwerkingmiddagen waarin secties samen met leden van de expertgroep werken aan een CITO-opdracht.

De leden van de expertgroep zijn gerekruteerd door een oproep in de teamvergaderingen: wie heeft zin om in de expertgroep toetsing te gaan zitten. Bij de samenstelling is er op gelet dat alle (soorten) secties vertegenwoordigd zijn. Waar nog niet op is gelet bij het oprichten van deze groep zijn zaken als: zitten er in de groep (potentiële) schakels, hoe is de expertgroep toetsing aangehaakt bij de organisatiegroep, hoe is de relatie met het jaarthema (de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast), hoe is de relatie met het werkhema toetsing, wie begeleidt de processen? “We hebben ons hier onvoldoende de vraag gesteld: op *welke* momenten hebben we *welke* mensen *waarvoor* nodig?”

De expertgroep heeft geen officiële of onofficiële trekker. Wel is er iemand

die de verslagen maakt en ze in It's Learning zet. Buiten de bijeenkomsten met de vertegenwoordiger van het CITO komt de expertgroep niet samen voor overleg. Op dit moment wordt de expertgroep toetsing feitelijk extern aangestuurd, namelijk door middel van de bijeenkomsten met het CITO. Er moeten nog één werkmiddag en één bijeenkomst van de expertgroep met het CITO komen. De vraag rijst dus: hoe gaat de expertgroep verder, als de ondersteuning door het CITO wegvalt?

Bij de expertgroep toetsing is het doel duidelijk en realistisch (namelijk: er moeten betere toetsen komen). Maar de tijdslimiet, wanneer wat af moet zijn, is niet afgesproken. Een deelnemer: "Ik weet dat we met de meneer van het CITO nog één bijeenkomst hebben, en dan is de vraag of wij als groepje daarna nog een keer bij elkaar komen om te zeggen: OK nu hebben we met zijn allen dit aan de expertgroep of aan die meneer gehad, en nu kunnen wij dat uitdragen op bijvoorbeeld een middag. Dat is nog niet duidelijk. Dat moet nog wel. Dat is wel een leuk punt om mee te nemen naar de expertgroep.....We moeten het nog hebben over: wat doen we nog met elkaar om de toetsing beter te krijgen. Want alles wat we nu hebben gedaan, moeten we ook in toetsing terug kunnen vinden."

"Als expertgroep nemen we als een spons tot ons wat hij (CITO) ons vertelt en we geven veel feedback van wat we op school horen en waar we tegenaan lopen. We denken veel na over hoe wij zien wat hij ons brengt. Of we echt onze hele toetsing omhoog kunnen krijgen, weet ik niet. Wel hoop ik dat de vraag, dat we zo twijfelen of onze toetsen goed zijn, dat we die kunnen wegnemen. Want misschien hoeven we onze toetsing niet eens naar een veel hoger niveau te tillen."

"Als de meneer van het CITO weg is kunnen we als expertgroep twijfel wegnemen over de volgende twee punten:

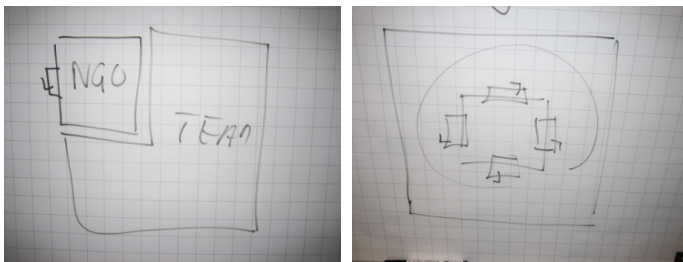
- Is de vraagstelling in een bepaalde toets wel of niet goed?
- Dat je niet in de bekende valkuilen van een toets trapt.

Dit zijn toetstechnische punten. Het is overigens niet realistisch om als expertgroep daarvoor als expert in de school te willen optreden. Daarvoor is deze materie veel te complex. Maar we kunnen wel schakel zijn. Dat wil zeggen: benaderbaar zijn over dit vraagstuk en mensen de weg wijzen in het toetslandschap.

Ook moeten we nog eens goed nadenken over die andere vraag: hoe weten we of het *niveau* van onze toetsen goed is. Daar komt vakinhoud om de hoek kijken en daar gaat het niet over in de bijeenkomsten met het CITO."

5. De NGO, netwerkgroep onderwijsontwikkeling

Een orgaan van waaruit BTG is gaan experimenteren met netwerklernen is de werkgroep onderwijs. In de werkgroep onderwijs en samen met de kerngroep voor het project 2010 is netwerklernen verkend en is gezocht naar mogelijkheden om netwerklernen te organiseren. Van daaruit is een nieuw orgaan ontstaan. Vanaf augustus 2010 werkt BTG met de netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO). De werkgroep onderwijs is opgeheven. De kerngroep van het project is organisatiegroep geworden en als zodanig deel van de NGO. De positie van de NGO begint steeds meer helder te worden. In wezen is de NGO het hart van de netwerklerende school in ontwikkeling. Net zoals de teams het hart zijn van de netwerklerende school in werking. De teams dragen de werkpatronen van de school, spelen ermee, verdiepen ze en reflecteren erop. De NGO zorgt dat vernieuwingen bij elkaar komen en zich ontwikkelen tot werkpatronen van de school. De NGO creëert de vrije ruimte om te experimenteren.



Veranderd beeld van de positie van de NGO

Omschrijving van de NGO

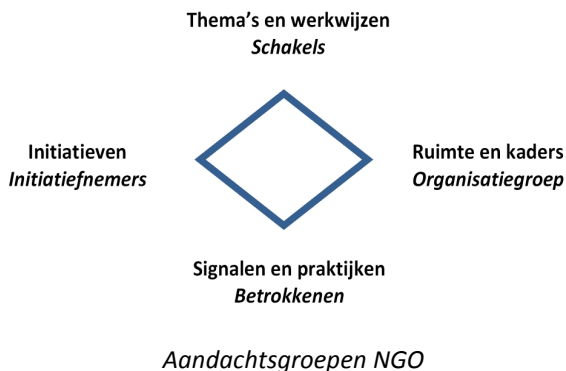
- De NGO is een '*ontwikkelgebied*', zie het maar als een laboratorium.
- De NGO is een *ontmoetingsplek* van alle mensen en geledingen in en buiten de school, zoals docenten, andere medewerkers, leerlingen, ouders, teams, teammanagers, secties, schoolleiding, mentoren en anderen, een plek waar de initiatiefkracht van de school zichtbaar wordt.
- De NGO is speciaal een *plek* in school waar:

- *leer- en ontwikkelvragen* kunnen worden opgepakt, die meer nodig hebben dan de bestaande werkstructuur,
- initiatieven die *extra aandacht* nodig hebben, kunnen worden geadopteerd en verder gebracht, met name de initiatieven die te maken hebben met het jaarthema,
- *bewust expertise* ontstaat over netwerkleren.

“Je moet van verschillende kanten het netwerk in kunnen gaan. Vanuit de directie, vanuit de sectie, vanuit de NGO, vanuit jezelf. De NGO zou daarin een soort wegwijzer moeten zijn. En dan vooral als er een probleem is om je weg te vinden. Voor de studiewijzer weten de mensen me inmiddels wel te vinden. Daar is geen NGO meer voor nodig.”

Een netwerkpatroon voor ontwikkeling

Het besef komt op gang dat de NGO een plaats is waar verschillende aandachtsgroepen bij elkaar komen en afstemmen. De NGO is een plaats voor afstemming tussen signalen, initiatieven, thema's en kaders.



Daarbij aansluitend gaat het in de NGO om vier aandachtsgroepen :

- ***Betrokkenen***, iedereen (docenten, andere medewerkers, leerlingen, ouders en anderen) die de netwerklerende school in praktijk brengt en signalen afgeeft over wat daarin aandacht vraagt
- ***Initiatiefnemers*** die een initiatief nemen en verder willen brengen

- **Schakels** die thema's dragen en daar uitvoering aan geven
- **Organisatiegroep** die ruimte schept en kaders geeft voor ontwikkeling.

De NGO volgt en stimuleert de werking van de verschillende aandachtsgroepen: betrokkenen, initiatiefnemers, schakels en organisatiegroep voor ontwikkeling.

Deze vier aandachtsgroepen werken zowel op zichzelf, opeenvolgend, in wisselwerking als in samenhang met elkaar en vormen een dynamisch netwerkpatroon voor ontwikkeling. In wezen maakt het niet uit of we beginnen bij een signaal, een initiatief, een thema of een kader als we uiteindelijk het patroon maar heel maken en daar uitnodigend en vanzelfsprekend in zijn. Worden er netwerkrelaties gelegd? Sluit het thema aan bij de signalen uit de praktijk? Is het kader voor het nemen van een initiatief helder? Is duidelijk wie de schakel is?

Dat vraagt dus om een zorgvuldig en aandachtig samenspel tussen deze vier groepen, dat elke keer weer opnieuw begint.

Van signaal tot thema

Een werkwijze voor betrokkenen, initiatiefnemers, schakels en organisatiegroep:

- In essentie dragen alle betrokkenen in de school zorg voor het signaleren, inventariseren en op de agenda krijgen van actuele thema's en initiatieven die de school aangaan of tussen teams of secties spelen. Thema's en initiatieven kunnen overal in de school opkomen en door initiatiefnemers nader worden onderzocht en uitgewerkt.
- De NGO bouwt aan de vanzelfsprekendheid voor alle betrokkenen om signalen en initiatieven zichtbaar te maken en waar nodig met behulp van vragen en aandachtspunten om te zetten in zinvolle thema's om te onderzoeken. Uitdaging is om los te blijven van problematiseren en negatieve oordelen.
- Soms vragen thema's gezamenlijke aandacht in de school. De organisatiegroep inventariseert welke actuele thema's gezamenlijke aandacht vragen en stelt kaders.

- Om zicht te krijgen op een thema, kan met een netwerkanalyse de betrokkenheid bij een thema worden geanalyseerd. Dit geeft informatie over wat er allemaal mee te maken heeft, wat er al is binnen de school en wie er wat van weet, zowel binnen als buiten de school. Op grond daarvan kan de omvang van een thema (in tijd en betrokkenheid) worden ingeschat en kan worden bepaald met welk netwerk het thema wordt uitgewerkt
- De organisatiegroep zoekt waar een gezamenlijk thema kan worden ondergebracht, bijvoorbeeld bij een sectie, een werkgroep, een teammanagersoverleg of een ander orgaan. Essentieel is dat de bestaande organen goed worden benut en niet overal werkgroepen voor worden ingesteld.
- Voor het instellen van een aparte werkgroep kan worden gekozen op grond van de omvang in tijd van een onderwerp en de diversiteit aan betrokkenheid. Bij het instellen van een werkgroep wordt altijd een einddatum bepaald.

“....er is ook iets bijzonders mee aan de hand, (...). Want was dit beleid geweest dat van bovenaf opgelegd was, dan had het veel minder kans van slagen gehad, want stel nou eventjes dat mijn sectiegenoten daar dan zitten en die zeggen van oh, (...) wij moeten dat er weer allemaal bij doen en we hebben al zoveel uren. Dat soort dingen. Terwijl als je het gewoon vanuit jezelf laat komen, dan denk ik dat het meer kans van slagen heeft, omdat het wordt gecreëerd. Het ontstaat.”

De organisatiegroep

De organisatiegroep, die op dit moment bestaat uit de directeur, de teammanagers en de voorzitter van de NGO, blijft de school voorbereiden op netwerkleren, stimuleert betrokkenheid en bouwt aan netwerken (zie ook H9). De organisatiegroep is in 2010 gestart als kerngroep van het project, maar krijgt nu, naast schakels, initiatiefnemers en andere betrokkenen, een vaste plaats in de NGO om de aandacht voor netwerkleren levend te houden en ruimte te scheppen voor ontwikkeling. De organisatiegroep geeft kaders en zorgt ervoor:

- dat het samenspel in de NGO op gang komt,
- dat zichtbaar is dat signalen zijn opgepakt,
- dat de schakels aan de slag kunnen met het voorbereiden van de uitvoering
- dat initiatiefnemers ruimte krijgen.
- dat jaarlijks de actuele thema's worden bepaald, die om ontwikkeling vragen
- dat bestaande thema's worden afgerond (zie H6).

Uiteindelijk komt alles via de vier werkhema's weer samen in de leeromgeving. Belangrijk is dat de organisatiegroep zich bij ieder signaal, initiatief of thema afvraagt: bij welke werkhema hoort dit thuis? Welke mensen zijn daarvan? En welk kader geven we ze mee?

De schakels

Schakels zijn mensen die de uitvoering van thema's en werkhema's voorbereiden. Zij mobiliseren netwerken, verzamelen kennis en knooppunten, stimuleren organen om te leveren en zorgen dat de leeromgeving praktijk wordt.

"We zijn ons veel meer bewust van het belang van het inzetten van schakels. Hierdoor maken we veel efficiënter gebruik van het enthousiasme en de initiatieffkracht van mensen."

"Je hebt mensen nodig die alles willen weten. Dan komen de mensen vanzelf wel op je af. Dat is trouwens tegelijkertijd een valkuil. Een schakelpositie helpt dan wel. Geeft meer rust. Als er meer van dat soort mensen zijn, met een motorfunctie in iets waar ze goed in zijn, en die dat ook aan de anderen willen laten zien, dan hoef ik mij er niet meer zo druk over te maken. Dan kan ik zeggen: OK, er is een groepje of een persoon binnen school die zich dat eigen maakt. Ik ben daar dan een onderdeel van. We kunnen elkaar helpen, maar het komt niet meer alleen op mij neer. Zo zou het goed zijn, als er bijvoorbeeld binnen de expertgroep toetsing ook zo'n zichtbare schakel zou komen. Nu verzorgen de groepsleden ieder op zich het contact met hun eigen sectie. Maar een echt contactpunt ontbreekt nog. Er is wel een netwerkje ontstaan".

Plaats geven aan netwerklere

Het netwerkpatroon geeft de verschillende groepen in de school de mogelijkheid om positie in nemen. Om de netwerklerende school daadwerkelijk van de grond te krijgen, vragen ook de fysieke en digitale omgeving aandacht.

Het netwerkklokaal als fysieke plaats voor netwerklere in de school

Binnen BTG is de idee opgekomen voor het inrichten van een netwerkklokaal als:

- ontmoetingsplek voor alles wat met netwerklere te maken heeft
- werkruimte voor initiatiefnemers en anderen die met netwerklere bezig zijn
- onderzoeksruimte voor thema's
- huis voor de NGO en de netwerken die daarmee verbonden worden
- tentoonstellingsruimte voor mooie netwerkpraktijken, voorbeelden en werkwijzen
- digitaal en fysiek knooppunt voor kennis over netwerklere
- ruimte om stil te staan bij de netwerklerende school
- aantrekkelijke kern van de netwerklerende school
- plaats om initiatieven kenbaar te maken

De digitale omgeving

Onze huidige informatiesamenleving geeft veel mogelijkheden om kennis te delen en toegankelijk te maken. Een netwerklerende school kan niet zonder digitale omgeving, maar daar is nog veel in te ontdekken en te ontwikkelen. We starten bij de beschikbare mogelijkheden van de school. Bij BTG wordt gebruik gemaakt van 'It's Learning'. De beheerders van It's Learning hebben een duidelijk zichtbare digitale ruimte gecreëerd voor netwerklere.

Het gebruik van deze digitale ruimte ondersteunt de NGO. Om het gebruik op gang te brengen en te experimenteren beginnen we bij de organisatiegroep. We beschouwen de digitale omgeving in eerste instantie als het geheugen (en dus de investering) van de organisatiegroep.



Doordat dit geheugen steeds aantrekkelijker wordt voor anderen die betrokken zijn bij netwerken gaan we er van uit dat het gebruik verder zal uitbreiden. Ook het duidelijke netwerkpatroon van de NGO en de aanwezigheid van het netwerklokaal als ontmoetingsplek zullen het gebruik van de digitale omgeving versterken. Tijdens de projectperiode van 2011 zullen samen met het Ruud de Moorcentrum ook nog andere mogelijkheden voor de digitale omgeving worden onderzocht.

Professionaliseren van netwerklere via de NGO

Naast het netwerken en afstemmen van de vier groepen die werken aan ontwikkeling, staat de NGO ook voor het professionaliseren van netwerklere en het toerusten van betrokkenen als netwerklere professional. Het nieuwe project van BTG voor 2011 'de docent als sterke schakel' richt zich op het toerusten van betrokkenen als netwerklere professional.

De NGO staat voor de uitdaging om de beweging als netwerklere school in gang te houden en het netwerken verder te brengen.

De NGO bouwt, onder leiding van de voorzitter van de NGO, aan netwerken in de school die de kunst van het netwerken verstaan, verzorgt workshops, ondersteunt de praktijk en signaleert wat daarbij nog aandacht vraagt. De NGO ondersteunt docenten, leerlingen, ouders en andere relaties om op eigen wijze positie in te nemen en in toenemende mate betrokken te zijn bij initiatieven en thema's op het gebied van netwerken.

BTG participeert als onderdeel van de Amarantisgroep, ook in de Bakenacademie. Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre de Bakenacademie een ondersteunende rol kan vervullen op het gebied van het professionaliseren van netwerklere.

Positie in het onderwijsveld

In 2010 was de ambitie van het project om de netwerklerende school, met BTG als voorbeeld, methodisch uit te werken en met anderen te delen. Maar er is meer. Het professionaliseren van netwerkleren is niet alleen een interne zaak. BTG maakt als netwerklerende school weer deel uit van een grotere beweging rond netwerkleren. Daarbij heeft BTG het concept van de netwerklerende school ontwikkeld, wat het graag met anderen wil delen.

In wezen krijgt BTG als netwerklerende school een nieuwe positie in het onderwijsveld en dat vraagt nadere uitwerking. Essentieel is om als netwerklerende school ergens een plek te hebben waar je met anderen naar de netwerklerende school kunt kijken, je eigen voorbeeld kunt beschouwen, kennis kunt ontwikkelen en de positie van de netwerklerende school in het veld van onderwijs kunt verdiepen.

Een platform voor netwerkleren

In wezen heeft BTG als netwerklerende school behoefte aan een duidelijk platform om kennis, kunde en praktijk op het gebied van netwerkleren te delen, een netwerk op het gebied van netwerkleren te bouwen en de netwerklerende school als fenomeen nader te onderzoeken, te positioneren en verder te brengen.

Het Ruud de Moorcentrum dat bouwt aan de kennis op het gebied van netwerkleren lijkt een logische uitvalsbasis voor dit platform. Het netwerk dat rond het platform in beeld komt en waarmee we netwerkleren kunnen verdiepen is divers en geeft een mooie mix om onderzoekend mee te bouwen. Te denken valt aan vertegenwoordigers van netwerklerende scholen, schoolbegeleiders voor netwerkleren, onderzoekers in netwerkleren en organisatieprofessionals voor het organiseren van netwerkleren. Een breed netwerk van partners die elkaar ontmoeten. De afgelopen jaren heeft het Ruud de Moorcentrum al een aanzet gegeven tot dit platform. Een voorbeeld daarvan is de Nazomerschool rond netwerkleren waar projectscholen met elkaar uitwisselen. Vanuit zijn taak als expertisecentrum kan het Ruud de Moorcentrum de komende

jaren het platform samen met een diversiteit aan partners verbreden en verdiepen. En daarmee ook de aandacht voor het *organiseren* van netwerklernen vergroten.

In beeld brengen en publiek maken

Tenslotte staat de NGO voor het publiek maken van mooie praktijken, werkpatronen, schoolvoorbeelden en voorbeeldige professionals. Het gaat erom de netwerklerende school met trots in beeld te brengen. Dat vraagt ook om mooie vormgeving en presentaties naar buiten. Een aandachtspunt voor het project van 2011.

Een mooi voorbeeld is 'dichter bij de leerling' waar het schooljaar 2010-2011 en het jaarthema 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast' inspirerend mee zijn gestart. De dichterlijke inspiratie zal nog het hele jaar doorlopen.

Dichter bij de leerling

Het netwerkprogramma heeft een centraal thema; de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast. Gedurende het hele schooljaar zullen alle initiatieven worden gezien vanuit dit thema. De leerling staat in het midden. Maar weten wij, docenten, nog wie wij zelf waren als leerling?

De dichter Hein Walter nodigt ons aan het begin van het jaar uit om op zoek te gaan naar de leerling in onszelf. De opdracht? Maak een gedicht over jezelf als leerling. We kunnen Hein gebruiken als leidsman. De poëtische zelfportretten zullen later worden opgenomen in een gedichtenbundel.

Docent levensbeschouwing, Esther Plaatsman, schrijft het volgende gedicht.



<i>Ik ben een stoere meid</i> <i>Ga mijn eigen gang</i> <i>Mijn vrienden zitten overal</i> <i>Ik hoor niet bij een clubje</i> <i>wandel van het ene</i> <i>naar het andere groepje</i> <i>Het is een tijd met veel vriendinnen</i> <i>Ik ga braaf naar school</i> <i>vooral om iedereen te zien</i> <i>te kletsen</i> <i>bij het hek</i> <i>De jongens van de LTS</i> <i>De laatste roddels en spannende</i> <i>verhalen</i> <i>De meeuwen</i> <i>die onze lunch opeten</i> <i>Je moet wel oppassen</i> <i>het komt er vaak meteen weer uit</i> <i>Op donderdag en zaterdag</i> <i>Doelloos in de stad</i> <i>Het vaste rondje</i> <i>V&D als centraal punt</i> <i>Met de roltrap omhoog</i> <i>Kijken bij hi-tech rekenmachines</i> <i>Ik ben een stoere meid</i> <i>Ga mijn eigen gang</i> <i>Mijn vrienden zitten overal</i> <i>Ik hoor niet bij een clubje</i> <i>wandel van het ene</i> <i>naar het andere groepje</i> <i>Vrienden met alles en iedereen</i> <i>mensen die eng en spannend zijn</i> <i>als je ze te vriend houdt</i> <i>krijg je ook geen last met ze</i>	<i>Toch, wanneer ik alleen ben</i> <i>barst ik van verlangen</i> <i>Verlangen om een echte vriend</i> <i>Ik heb er veel, maar ben altijd de derde</i> <i>Ik ben een stoere meid</i> <i>Ga mijn eigen gang</i> <i>Mijn vrienden zitten overal</i> <i>Ik hoor niet bij een clubje</i> <i>wandel van het ene</i> <i>naar het andere groepje</i> <i>Ik ben rasta, reggae is mijn muziek</i> <i>Altijd rood, geel en groen</i> <i>Ik wil graag dreadlocks</i> <i>Mensen zijn verbaasd</i> <i>Onder de schijn huist een braaf meisje</i> <i>De wereld is mooi</i> <i>Mensen zijn mooi</i> <i>Muziek is mooi</i> <i>Op mijn kamer hangt een poster van de wereld</i> <i>Landen waar ik muziek vandaan heb zijn</i> <i>gemarkeerd</i> <i>Den Helder Marine stad</i> <i>Mensen van de wereld</i> <i>Je ne comprend pas</i> <i>Ik kijk en luister</i> <i>ga mijn eigen weg</i> <i>Ik ben een stoere meid</i> <i>Ga mijn eigen gang</i> <i>Mijn vrienden zitten overal</i> <i>Ik hoor niet bij een clubje</i> <i>wandel van het ene</i> <i>naar het andere groepje</i> Esther
---	--

6. Iets tot thema maken

Eerder is al naar voren gekomen dat het werken met thema's een belangrijke motor is van een netwerklerende school. Iets tot thema maken in de school betekent dat we bewust ruimte creëren voor iets dat specifieke aandacht vraagt, van meerdere kanten kan worden bekeken en op verschillende manieren invulling kan krijgen. Iets tot thema maken, nodigt uit tot onderzoekend bouwen.

Een voorbeeld: iets tot thema maken (zie ook voorbeeld H7)

Wat doen we met 'internationalisering'?

Misschien een andere benaming? Is dit wel de goede naam? Waar staat het voor? Hoe zullen we het noemen?

Wat vind jullie van 'verbreden zonder grenzen'?

Wie zijn daar eigenlijk de schakels in?

In ieder geval mentoren en ouders.

Hoe verder inhoud geven?

Hoe houdt het ruimte? Zorgen dat we het niet dichttimmeren.

Soorten thema's

We onderscheiden verschillende soorten thema's:

- **Werkthema's** zijn de vaste thema's van de school. Voor BTG zijn studiewijzer, toetsing, leerweg en jaarcyclus als werkthema's naar voren gekomen. Via deze werkthema's krijgt de leeromgeving integraal vorm. Elk werkthema heeft een eigen sleutelfiguur die steeds weer zorgt dat alles wat de school kan bieden via het werkthema vertaald wordt naar de leeromgeving.
- **Jaarthema** is het thema dat de school in een bepaald jaar centraal stelt en met elkaar wil onderzoeken en bouwen. Schooljaar 2010-2011 is het jaarthema van BTG 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast'.
- **Losse thema's** zijn onderwerpen die op een bepaald moment actueel zijn en waarvoor iemand ruimte creëert om er gedurende een bepaalde periode onderzoekend aan te bouwen. In een thema komen verschillende initiatieven en netwerken bij elkaar of worden

opgezocht. Initiatieven en netwerken geven invulling aan verschillende aspecten van het thema. Met een thema zoek je naar verbanden terwijl je ruimte houdt voor diversiteit en de kracht van de initiatieven benut.

Afronden en actueel houden thema's

Essentieel bij het werken met thema's is het bewust afronden van de gerichte aandacht voor een thema en opnieuw beginnen. De kunst is om niet allerlei thema's waar je niet bewust aan werkt in je rugzak te houden. Het geeft ballast voor jezelf, omdat je er eigenlijk nog wat mee moet en voor anderen die verwachtingen hebben.

Bewust afronden en opnieuw beginnen houdt de aandacht levend. Vaak ook komt bij het afronden van een thema, weer een nieuw en actueel thema op. De NGO (netwerkgroep onderwijsontwikkeling) heeft begin 2010 intensief gewerkt aan het afronden van allerlei thema's die nog speelden binnen BTG. Daaruit zijn een aantal richtlijnen naar voren gekomen:

- Het is raadzaam om als school elk jaar met een schone lei te beginnen. Het gaat erom de bestaande thema's en werkgroepen goed af te ronden en te zorgen dat mensen niet jarenlang met thema's in hun rugzak blijven lopen.
- De start van het schooljaar kan de NGO gebruiken om met de school opnieuw te kiezen voor de dan actuele thema's, die om ontwikkeling vragen.
- Vaste thema's zoals de vier werkthema's vragen jaarlijks aandacht, maar ook daarvoor geldt dat de aandacht voor het werkthema jaarlijks wordt afgerond en weer opnieuw met actuele aandacht worden gestart.

“Het is prettig als je een begin en een eind aan een groepje kunt maken, want dan voorkom je dat het zo'n vaag doorkabbelend groepje wordt, waarin misschien wel veel wordt besproken, maar waarin je denkt van: komen we tot de kern van het probleem en gaan we het probleem eigenlijk aanpakken?”

Netwerkprogramma's voor ontwikkeling⁶

Een werkwijze voor het onderzoekend bouwen aan thema's, die het BTG gaat hanteren, is een netwerkprogramma. BTG is in 2010 gestart met een netwerkprogramma rond het thema: *de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast*.

Een netwerkprogramma begint met het benoemen van het thema en het vaststellen van de periode dat je aan het thema gaat werken. Vervolgens breng je het gesprek op gang rond het thema, analyseert netwerken, gaat op zoek naar voorbeelden en initiatieven die er al zijn, maakt gebruik van een digitale omgeving om alles zichtbaar te maken. Je ontwerpt een netwerkprogrammalijn om onderzoekend te bouwen aan het thema en het vermogen te versterken om vraagstukken met betrekking tot het thema aan te kunnen. Een netwerkprogramma eindigt met het publiek maken van de betrokkenheid, de kennis, de inzet en het vermogen rond het thema, in de vorm van een manifestatiemoment.

Verschil project en netwerkprogramma

Op hoofdlijnen is een project gericht op een bepaald doel dat we binnen een bepaalde periode, volgens een aantal stappen met een bepaald aantal mensen willen realiseren en in praktijk willen brengen. Sommige initiatieven zijn omvangrijk, maar wel gericht op een duidelijk doel en kunnen uitstekend uitgevoerd worden via een projectmatige aanpak. Daarnaast zijn er zaken die we tot thema maken en een netwerkprogramma is een hulpmiddel voor het organiseren van een thema. Kiezen we een thema dan creëren we met het netwerkprogramma een onderzoeksruimte en gaan we onderzoekend bouwen aan het thema. Daarbinnen kunnen meerdere doelen en initiatieven (en dus ook projecten) naar voren komen. Een netwerkprogramma geeft zowel een basis als samenhang aan de verschillende initiatieven en projecten die binnen de context van dat thema worden uitgevoerd. Met een

⁶ Poorthuis, A., *Bouwen aan netwerken in: Basisboek Integrale Veiligheid*, W. Stol en (red) Coutinho, 2011.

Poorthuis, A., *Werken met het netwerkprogramma ivm Jongeren. Eigentijdse Verbindingen* 2010.

netwerkprogramma bouw je in wezen aan een stevig fundament voor het uitvoeren van projecten.

Je organiseert ontmoetingsmomenten die het gesprek rond het thema ondersteunen, dingen bij elkaar brengen, netwerken stimuleren, een verzameling van kennis toegankelijk en zichtbaar maken en verband geven aan ontwikkeling.

Activiteiten netwerkprogramma

Samengevat bestaat een netwerkprogramma uit de volgende activiteiten:

- Benoemen actueel thema en vaststellen periode
- Op gang brengen van gesprek rond het thema
- Analyseren van netwerken en bouwen aan betrokkenheid
- Zoeken van voorbeelden en initiatieven binnen en buiten de school
- Ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn
- Inrichten digitale omgeving en gebruiken media
- Onderzoekend bouwen aan het netwerk
- Publiek maken van het thema

Benoemen thema en vaststellen periode

Een netwerkprogramma begint met het benoemen van het thema en het bepalen van de periode. Een netwerkprogramma is altijd tijdelijk en heeft een duidelijk begin en eind. Dit is om de aandacht voor ontwikkeling in de school levend te houden. De periode is afhankelijk van het thema en kan bijvoorbeeld drie maanden, zes maanden of een jaar zijn.

Op gang brengen van gesprek rond het thema

Door in gesprek te gaan, brengen we het thema onder de aandacht. Het gaat erom het gesprek in de school breed op gang te brengen en contact te maken met wat betrokken is. Uitgangspunt is dat iedereen ertoe doet. We kunnen het gesprek stimuleren door bijvoorbeeld uitspraken te verzamelen en interviews te houden.

Analyseren van netwerken en bouwen aan betrokkenheid

Vervolgens gaan we rond het thema netwerken analyseren (zie H3). We brainstormen wat er allemaal betrokken is en onderzoeken wie daarbij de schakels zijn. Vervolgens bereiden we contacten voor en nodigen schakels

uit om de netwerken verder te verkennen en te bouwen aan betrokkenheid rond het thema.

Zoeken voorbeelden en initiatieven binnen en buiten school

Starten we met een thema dan is essentieel om eerst in de school te kijken wat er allemaal al voorbeeld van is en initiatieven in neemt. Door verbinding te maken met wat er al is, bouwen we aan een basis voor het thema. In een vroeg stadium contact maken met voorbeelden en initiatieven voorkomt ook veel weerstand.

Ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn

We ontwerpen een netwerkprogrammaliijn die begint met het introduceren van het thema en eindigt met de presentatie of manifestatie van het thema. Daartussen worden met een bepaalde regelmaat ontmoetingen georganiseerd om de aandacht voor het thema levend te houden en ontwikkeling in netwerken te stimuleren en te ondersteunen. Het ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn is een creatief proces, waarbij we ook inspelen op activiteiten en gebeurtenissen die al plaatsvinden, bijvoorbeeld een gymnasiumdag. Bepaalde methoden zoals de netwerkanalyse kunnen bij ontmoetingen worden ingezet.

Inrichten digitale omgeving en gebruiken media

Een digitale omgeving is onontbeerlijk voor het zichtbaar en toegankelijk maken van betrokkenheid, kennis, inzet en vermogen van het netwerk rond het thema. De digitale omgeving is in eerste instantie het 'geheugen' van de initiatiefnemer of de organisatiegroep die het thema draagt en aan het netwerk bouwt. Die kan daarmee een uitnodigend voorbeeld zijn voor anderen. Daarnaast wordt creatief gebruik gemaakt van andere media.

Onderzoekend bouwen aan het netwerk

Gedurende de hele periode van het netwerkprogramma blijven we investeren in de netwerken rond het thema. Het gaat om onderzoekend bouwen. Daarbij spelen de volgende vragen: Wat is de betrokkenheid van het netwerk bij het thema? Wat is de kennis van het netwerk met betrekking tot het thema? Wat is de inzet van het netwerk voor het

thema? Wat is het vermogen van het netwerk om vraagstukken rond het thema aan te kunnen? Is de school hiermee een voorbeeld voor anderen?

Samenvattend onderscheiden we vier bouwstenen waarin we zowel investeren als mee werken:

- de betrokkenheid bij het thema
- de kennis van het thema
- de inzet voor het thema
- het vermogen om het thema aan te pakken

Zie schema voor een overzicht en een toelichting van de bouwstenen.

Publiek maken van het thema

Een netwerkprogramma eindigt met het publiek maken van het thema.

Het gaat om een vorm van manifestatie waar we:

- Laten zien wat we allemaal weten van het thema.
- Initiatieven presenteren die op eigen wijze invulling geven aan het thema of aspecten daarvan.
- Netwerken uitnodigen om daarbij aanwezig te zijn en daarin te delen.
- Netwerkwijzen naar voren brengen die het vermogen om vraagstukken aan te kunnen, ondersteunen.



Bouwstenen voor het onderzoekend bouwen aan een thema



Eerste bouwsteen
is betrokkenheid

Je bouwt aan netwerken van betrokkenheid. Kern van een netwerk is een aantrekkelijk initiatief of thema. Met behulp van netwerkanalyse kun je netwerken en posities van betrokkenheid rond een initiatief of thema analyseren. Met behulp van thema's creëer je ruimte en kun je verschillende initiatieven en netwerken met elkaar in verband brengen.



Tweede bouwsteen
is kennis

Wat weet je van het thema? Wie en wat zijn knooppunten in de kennis van het thema? Hoe maak je kennis? Hoe maak je de kennis toegankelijk en zichtbaar? Welke middelen en technologie gebruik je daarbij? Het gaat om het verzamelen, toegankelijk en zichtbaar maken van kennis van het thema en het bouwen aan een kennisinfrastructuur rond het thema.



Derde bouwsteen
is inzet

Wie zetten zich daadwerkelijk in voor het thema? Hoe integreert dat in de leeromgeving? Hoe maak je verhaal waarmee je het thema in de wereld zet? Wat heeft het thema te bieden? Het netwerkorganisatie-model is een hulpmiddel om zowel de netwerklerende school te ordenen als een thema en de inzet vanuit verschillende invalshoeken af te stemmen.



Vierde bouwsteen
is vermogen

Het vermogen om vraagstukken rond het thema aan te kunnen. Hoe kom je van potentieel naar werkelijk vermogen? Hoe versterk je het vermogen om vraagstukken aan te kunnen, zodat je bent voorbereid op de verrassing? Het netwerkprogramma is een hulpmiddel om de ontwikkeling van een thema in gang te zetten.

7. Leerling zijn op een netwerklerende school

Ondanks dat alles van de netwerklerende school uiteindelijk ten dienste staat van de leeromgeving voor de leerling, hebben we het nog weinig over de leerling gehad. Toch is de leerling niet het sluitstuk.

Een uitnodigende leeromgeving voor de leerling vraagt een zorgvuldige voorbereiding. Veel aandacht is tot nu toe besteed aan het voorbereiden van de leeromgeving en het toerusten van de netwerklerende professional. Met deze basis kunnen we nader verkennen wat de leerling merkt en gaat merken van een netwerklerende school. Want natuurlijk zijn er ook al veel voorbeelden in de school.

“Eigenlijk zit ik altijd vanuit die leerling te denken. Die leerling moet er ook gewoon bij betrokken zijn.”

Ook is het interessant om te onderzoeken of een netwerklerende school speciale vaardigheden vraagt van een leerling. Wanneer we ons verdiepen in de leerling op een netwerklerende school komen verschillende punten naar voren:

a. *Het acteren van leerlingen in de netwerklerende school*

Een netwerklerende school is een school waar leerlingen initiatieven nemen en waar adequaat en met respect wordt gereageerd op initiatieven van leerlingen. Een netwerklerende school creëert een uitnodigende ruimte voor leerlingen om initiatieven te nemen en biedt ondersteuning om aan initiatieven te werken.

Als het gaat om het doortrekken van netwerkleren naar leerlingen zul je als docent vaak een *hulpstructuur* in het leven moeten roepen, die het mogelijk maakt leerlingen initiatieven te laten nemen. Voorbeeld van zo'n hulpstructuur is de avond met ouders, leerlingen en mentoren van G5 om een eigen invulling te geven aan hun Reis- en Activiteitenweek. Een ander voorbeeld van zo'n hulpstructuur is de pool van klassenvertegenwoordigers, die samenwerken met de leerlingenraad, die het mogelijk maakt dat de leerlingenraad initiatieven kan ontplooien.

b. ***Leerling in de leeromgeving van een netwerklerende school***

Ambitie van een netwerklerende school is om te excelleren als leeromgeving. In de leeromgeving komt alles samen wat de school te bieden heeft. Het gaat erom dat de leeromgeving uitnodigend, uitdagend en ondersteunend is voor leerlingen. Excelleren betekent ook zoveel mogelijk uit de leerlingen kunnen halen.

Interview met leerling

“Een school moet een basis geven. Maar je moet ook het idee hebben achteraf dat het leuk was.”

“Eigen leerweg” impliceert absoluut niet dat de docent geen les meer geeft.

“Eigen leerweg” kan ook betekenen dat je gewoon het examenprogramma volgt.

“Voor verdieping en verbreding is ook aanbod nodig.”

“Eigen leerweg” moet ook mogelijk zijn, zonder dat je ergens echt goed in bent.”

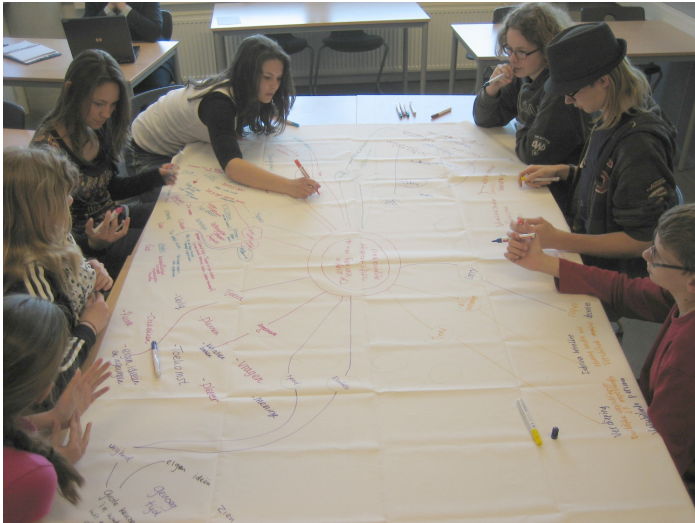
“Eigen leerweg” roept veel afstemming op tussen docent en leerling, maar ook tussen docenten onderling.”

c. ***Leerlingen participeren in het voorbereiden van de leeromgeving***

Interessante vraag is hoe leerlingen participeren in de voorbereiding van de leeromgeving. Leerlingen maken deel uit van het netwerk van betrokkenen die de leeromgeving voorbereiden.

Een ingang is de leerlingenraad. In 2010 hebben leerlingen van de leerlingenraad een netwerkanalyse gemaakt rond ‘de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast’.





Netwerkanalyse leerlingenraad

d. Netwerkleren in de lespraktijk

- Belangrijke stap om te nemen is ook hier weer kijken wat de huidige lespraktijk al aan voorbeelden van netwerkleren laten zien en hoe we dat expliciet kunnen maken en met elkaar kunnen delen.
- Verder biedt een digitale leeromgeving veel mogelijkheden, ook ter ondersteuning van het zelfleren.
- Ook is een idee om leerlingen zelf of samen met docenten lesmateriaal te laten maken.

Een voorbeeld: Journalistiek Schrijven

Iedere dinsdagmiddag wordt het docententeam van Baken Trinitas Gymnasium 'afgelost' door een flinke groep gastdocenten. Terwijl de 'gewone' docenten vergaderen, staan de experts voor de klas. Als een gastdocent, een verslaggever die de module Journalistiek Schrijven aanbiedt, zich afmeldt, is er geen andere oplossing te bedenken dan dat ik zelf deze groep ga begeleiden. Ik besluit dit op een netwerklende manier aan te pakken. We beginnen met niets en gaan samen op zoek naar de motivatie en de speciale belangstelling van de kinderen. Dit blijkt een gouden greep. Na een klassikale brainstorm worden de verschillende mindmaps voor de klas gepresenteerd. Al snel is de hele groep het eens. De gemeenschappelijke inzet zal worden gericht op de totstandkoming van de Bham!, een eigentijds lifestylemagazine voor jongeren. Ziehier het initiatief.

Heel kort daarna heeft iedereen zich aangesloten bij het groepje dat zich bezig houdt met de onderwerpen die hen het meest aanspreken. Zo ontstaan er 'redacties' rond vijf verschillende thema's. De puzzelpagina, de sportkatern, de advertentiepagina, het hoofdartikel en het interview. Billy is er al snel uit. Om een artikel te schrijven is er onderzoek nodig. Zij en Fleur besluiten twee leerlingenenquêtes te maken. Het onderwerp van de eerste enquête is; hoe ver ga jij? Het bevat vragen als; overweeg jij ook wel eens om een piercing te nemen?

De tweede vragenlijst gaat over het onderwerp smaak. Waarin onder meer aan bod komt of fastfood lekkerder is dan gezond eten. Mijn postvak stroomt inmiddels vol met items die de leerlingen aan het verzamelen zijn. Van Luca krijg ik allemaal grappige cartoons. Bas heeft een woordbreker gemaakt voor de puzzelpagina en Tycho heeft natuurlijk een schaakprobleem bedacht en dit via een speciaal programma uitgeprint. Daan bedenkt leuke advertenties en ik hoor net van onze directeur dat hij zeer gecharmeerd is van de vragen van de twee verslaggeefsters die hij op bezoek heeft gehad. Kennelijk zijn Billy en Fleur voor het journalistenvak geboren want het magazine heeft hen ook tot het maken van dit interview geïnspireerd.

Ik vraag me intussen af hoe de kwaliteit van al deze inspanningen kan worden bevorderd. Een gastles van een docent Nederlands? Een bezoek aan de krant Almere Vandaag? Of een excursie naar het reclamebureau van de school? Kunnen we van dit project een estafetteproject maken? Zodat alle leerlingen in hun schoolcarrière minstens een keer iets bijdragen aan dit magazine? Kunnen

we andere docenten van de school hierbij betrekken om te ervaren hoe leuk het is om op deze manier met leerlingen aan de slag te zijn?

Als ik dit schrijf moet de eerste publicatie van de Bham! nog plaatsvinden. Er zal vast veel op aan te merken zijn. Maar de bevoegenheid van de leerlingen smaakt naar meer. Met goede hulp van de juiste mensen kan dit een zeer bruikbare leerervaring worden.

e. Les in netwerklernen

Werkwijzen van de netwerklernende school kunnen worden vertaald naar de concrete lespraktijk.

- Zo kun je leerlingen gericht uitnodigen om via de methodieken van netwerklernen een thema te onderzoeken, initiatieven te nemen en netwerken te bouwen.
- Docenten of secties kunnen netwerkbijeenkomsten met leerlingen organiseren rond een leerthema.
- Het denken in netwerkposities kun je bij groepsopdrachten gebruiken, bijvoorbeeld door leerlingen bij groepswerkstukken bewust een positie van betrokkenheid te laten kiezen voor deelname aan het werkstuk. Hoe betrokken wil je zijn bij dit werkstuk? Ben jij bij dit werkstuk een van de partners die het werkstuk draagt of ben je voor dit werkstuk meer een leverancier van een bepaald onderdeel? Realiteit is dat een leerling niet bij elke opdracht even betrokken is en hoeft te zijn, dat kan afhangen van interesse, situatie van het moment, eigen mogelijkheden enzovoort. Het is interessant om dat hardop en neutraal te benoemen en te gebruiken.



8. Ouders in een netwerklerende school

Betrokkenheid van ouders is bij een netwerklerende school vanzelfsprekend. Hoe dat invulling kan krijgen vraagt nadere verkenning. Ontwikkelingen geven mooie kansen om de betrokkenheid van ouders bij de school opnieuw en dichterbij vorm te geven.

Klankbordgroep van ouders

Tot nu toe had BTG één ouderraad samen met andere scholen van het Baken in Almere. Dit gaat nu veranderen. Inmiddels zijn er vier scholen voor voortgezet onderwijs binnen het Baken en dat is teveel voor één ouderraad. Ambitie is een vorm dichterbij de eigen school. Idee is nu een klankbordgroep met ouders per klas en per leerlaag. Uit deze klankbordgroep kan dan een vertegenwoordiging komen voor de deelmedezeggenschapsraad (BTG) en de MR (Baken als geheel).

Ouders betrekken bij de school

Verder zal ook aan de hand van de praktijk de eigen specifieke rol van de ouders nader uitgevonden en uitgewerkt worden.

Een voorbeeld van hoe ouders betrokken kunnen worden, is een enquête over de invulling van onderwijstijd op BTG. Deze enquête is ook onder leerlingen afgenomen.

Een ander voorbeeld van samenwerken met ouders in een netwerklerende school is *verbreding zonder grenzen*. Een bijzonder gesprek met ouders en leerlingen van G5 over de invulling van de reis- en activiteitenweek (zie voorbeeld in kader).

Ouders zullen komend jaar ook nadrukkelijk, maar op eigen wijze bij de verdere ontwikkeling van de netwerklerende school worden betrokken. De wijze waarop zullen we nader uitvinden met elkaar. De basis is om samen in gesprek te zijn en het gesprek rond de netwerklerende school te organiseren.



Een voorbeeld: Verbreding zonder grenzen: G5 (gymnasium 5)

Gymnasium 4 (G4) heeft in het kader van de Reis- en Activiteitenweek (R&A-week) in 2010 een reis naar Italië gemaakt. Voor G5 staat zo'n reis niet gepland. Dus, toen G4 bevorderd werd tot G5, rees bij hen de vraag: waarom doen we dit jaar niet weer net zoiets leuks als vorig jaar? De teammanagers en mentoren van de bovenbouw besloten tot een aanpak op een netwerklerende manier. Zij organiseerden een avond waarop ze alle leerlingen van 5 gymnasium met hun ouders uitnodigden. Kees Buijtelaar legde kort uit wat de bedoeling was: leerlingen en ouders kregen ondersteund door de mentoren de gelegenheid om met elkaar een eigen invulling te geven aan de R&A-week. Alles was mogelijk: van het organiseren van een reis tot het regelen van een bijspijkerprogramma in een zwak vak. Er golden maar twee voorwaarden: de ouders moesten het eens zijn met de ideeën van hun kind en de ideeën moesten op de een of andere manier te linken zijn aan het programma van de school. Daarna gingen de aanwezigen in groepen met elkaar de R&A-week invullen. Na enige onwennigheid ontstond er een groot enthousiasme. Er werden die avond een heleboel waardevolle ideeën en initiatieven geboren. Een van de teammanagers zorgde ervoor dat iedereen vanaf het begin rekening hield met de inpassing in de jaarplanning.

Teammanagers en mentoren vinden deze aanpak voor herhaling vatbaar: "Er ontstond niet zo'n 'aulasfeer': er werd niet alleen maar tegen de ouders en de leerlingen aangepreacht over de R&A-week, maar ze kregen de kans om erin te gaan staan." Dit effect werd nog verhoogd door het open einde: de uitkomst stond niet van te voren vast. Leerlingen en ouders konden hun eigen aanvulling aan hun R&A-initiatieven geven. Een teammanager: "Op die manier kom je erachter waar de krachten liggen." Deze aanpak kan ook naar andere activiteiten worden uitgebreid. Door alle partijen er echt bij te betrekken, schep je meer kansen voor netwerkvorming en dus ook voor initiatieven. "Wat we eigenlijk deden was een hulpstructuur voor initiatieven in het leven roepen: een structuur die het voor leerlingen mogelijk maakt om hun eigen initiatieven te nemen."

Daarbij was deze avond, volgens een van de mentoren, een uitgelezen kans om concreet te werken aan het jaarthema: De eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast. Zo had iedereen die avond op zijn eigen manier het gevoel met zinvolle initiatieven bezig te zijn geweest.

9. Besturen van een netwerklerende school

Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school vraagt veel bestuurskunst. Want we hebben niet alleen te maken met onszelf, maar met een diversiteit aan mensen en mogelijkheden die we willen betrekken. Richtinggevend in een netwerklerende school zijn de ambitie om te excelleren als leeromgeving en de positionering in het onderwijsveld.

Excelleren als leeromgeving

Ambitie van een netwerklerende school is om te excelleren als leeromgeving. In de leeromgeving komt alles samen wat de school te bieden heeft. Het gaat erom dat de leeromgeving uitnodigend, uitdagend en ondersteunend is voor leerlingen. Excelleren betekent ook zoveel mogelijk uit de leerlingen kunnen halen.

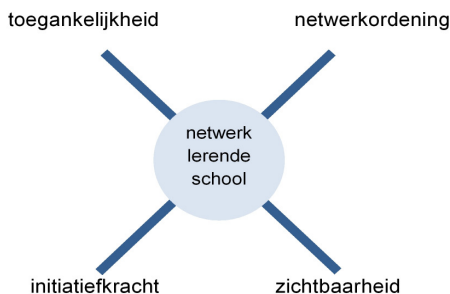
In de ambitie om te excelleren als leeromgeving zit ook de uitdaging naar kwaliteit. Het gaat dan niet zo zeer om het normeren en controleren van kwaliteit, maar om het steeds weer voorbereiden van kwaliteit. We bouwen de kwaliteit van een netwerklerende school, met alles wat betrokken is, met alles wat we weten, met alles wat we inzetten en met alles wat we kunnen, steeds opnieuw op vanuit de ambitie om te excelleren als leeromgeving. Daarbij voorbeeld willen zijn naar andere scholen maakt extra bewust van de eigen kwaliteit. Zo blijft de netwerklerende school zich kwalitatief ontwikkelen.

Positionering in het onderwijsveld

De netwerklerende school is een nieuw concept en dat geeft de school een nieuwe positie in het onderwijsveld. BTG maakt deel uit van vele netwerken, zoals de Amarantis Onderwijsgroep en de Stichting Zelfstandige Gymnasia. Daarbij komen nu de netwerken met specifieke betrokkenheid bij netwerkleren. Als voorbeeld van een netwerklerende school wil BTG dit graag delen met andere scholen. In contact met en door de vragen van anderen nieuwe inspiratie opdoen en ook het eigen verhaal verdiepen.

Pijlers voor een netwerklerende school

De school is ingericht om de ambities te realiseren en onderzoekend te bouwen aan een netwerklerende school. Rol van besturen is om dit te volgen en waar nodig te leiden. Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school is gebaseerd op vier pijlers: *initiatieffkracht*, *zichtbaarheid*, *netwerkordening* en *toegankelijkheid*, waarmee we de ruimte van de netwerklerende school opspannen.



Gewoonten

Uitgangspunt is dat iedereen in een netwerklerende school op eigen wijze bijdraagt aan de leeromgeving en dat iedereen de eigen rol vanuit een netwerklerende bril blijft uitvinden.

De pijlers laten zien wat we daarbij gewoon willen worden in een netwerklerende school. De gewoonte om initiatieven te nemen. De gewoonte om voorbeelden zichtbaar te maken. De gewoonte om toegankelijk te zijn voor anderen en de gewoonte om het netwerk als ordeningsprincipe te hanteren.

“Wat is een goed netwerk? Kun je daar kenmerken voor geven?”

“Openheid.”

“Wat bedoel je met een open netwerk?”

“Openheid over wat je doet, dus openheid over de stof. Daar is niet iedereen zeg maar in onderwijsland gemakkelijk mee. En ook een open houding van de persoon. Van wat leuk, we kunnen samenwerken. Of een bereidheid denk ik, misschien is dat het.

(...) iemand die wil mag meedoen. Het is dus niet een exclusieve club.

(...) En ik denk ook dat spontaniteit belangrijk is voor het draagvlak en voor de energie die het met zich meebrengt, want als het opgelegd is dan komen mensen vanuit een vermoeide energie of van een gevoel van ik moet er weer een taak bij. Dus zeg maar als het spontaan of organisch is, dan creëert het systeem zichzelf.”

De consequenties nemen van een netwerklerende school

De school staat er komend jaar voor om de consequenties te nemen van een netwerklerende school. Samenvattend zetten we een aantal aandachtsgebieden op een rijtje voor het besturen van de netwerklerende school:

- *In beeld brengen van de netwerklerende school*

Hoe maken we de initiatieven en netwerken in de school zichtbaar, nemen we waar wat in de school voorbeelden zijn van netwerkleren en geven we met aantrekkelijke beelden uitdrukking aan de netwerklerende school?

- *Onderzoekend bouwen aan de netwerklerende school*

Hoe wordt iedereen op eigen wijze deel van een netwerklerende school en vertalen we met de verschillende organen werkwijzen naar een netwerklerende aanpak?

- *Praktijk maken met de netwerklerende school*

Hoe zorgen we dat de mogelijkheden van de netwerklerende school daadwerkelijk worden benut en we zaken in praktijk brengen?

- *Verbinden in de netwerklerende school*

Hoe zorgen we dat we zaken met elkaar delen, en met elkaar in

verband brengen, een goede interactie met elkaar hebben en weten waar iedereen staat?

- *In beweging houden van de netwerklerende school*

Hoe blijven we bij de energie van mensen, zien we mogelijkheden, zoeken we samenhang, scheppen we ruimte en zijn we een duidelijke identiteit ?

Alle leden van de organisatiegroep nemen in 2011 de rol op zich om één van deze aandachtsgebieden nader uit te werken en uit te vinden. Er is gekeken naar een aandachtsgebied dat dicht bij de eigen kracht komt. We starten begin 2011 met een speciale bijeenkomst waarin we met de organisatiegroep aan deze aandachtsgebieden gaan werken. Volgende stap is om rond deze aandachtsgebieden weer netwerken te bouwen in de school, te kijken naar voorbeelden en initiatieven en de aandacht te verbreden.



10. Op gang brengen van een netwerklerende school

Hoe pak je het aan als je iets wilt met netwerkleren? Hoe krijg je in de school een bewuste beweging rond netwerkleren op gang? Het kan beginnen als signaal, als initiatief, als thema en de uitdaging is dat het uiteindelijk identiteit krijgt en kader wordt. We noemen enkele fasen die zowel op zichzelf, opeenvolgend, in wisselwerking en als geheel aandacht vragen:

1. *Signaleren netwerkleren*

Het gesprek over netwerkleren kan overal in de school beginnen. Iemand in de school heeft gehoord van netwerkleren of van het concept netwerklerende school en gaat daarover in gesprek, heeft het erover met collega's, ziet het als mogelijkheid voor de school en wil dat nader onderzoeken.

Netwerkleren kan naar voren komen doordat er over gepraat wordt in het onderwijsveld, doordat de ervaringen en kennis van scholen, docenten of schoolleiders toegankelijk worden en mogelijk ook doordat er behoefte is om iets op het gebied van netwerken te doen.

2. *Initiëren netwerkleren*

Iedereen in de school kan een initiatief nemen om iets met netwerkleren te doen. Bijvoorbeeld een sectie die netwerklarend met haar ontwikkeling aan de slag wil. Het kan daarbij blijven. Maar als het zichtbaar wordt in de school is de sectie zo ook een voorbeeld van netwerkleren in de school. Dat kan ook weer anderen stimuleren en inspireren.

3. *Thematiseren netwerkleren*

Tot thema maken van netwerkleren in de school is de expliciete uitnodiging aan betrokkenen in de school om netwerkleren te onderzoeken en vanuit verschillende invalshoeken de mogelijkheden van de school te verdiepen. Door het thematiseren ontstaat als het ware een onderzoeksruimte en een leeromgeving voor netwerkleren in de school.

4. *Identificeren netwerklerende school*

Expliciet en publiek maken van de school als netwerklerende school. Vanuit een brede basis van betrokkenen die netwerkleren dragen in de school. Daarmee wordt netwerkleren onderdeel van de identiteit van de school. Ambitie is om netwerkleren tot in de haarvaten van de school te krijgen en voorbeeld te zijn van een netwerklerende school. Het gaat erom netwerkleren breed te delen en aan elkaar door te geven. De school bouwt met alles wat er is netwerklend aan ontwikkeling.



Lijst voor netwerkanalyses, gesprekken en interviews

Betrokken groepen bij netwerkanalyses en gesprekken

- Werkgroep onderwijs
- Werkgroep kwaliteit
- Leerlingenraad
- Breed netwerk rond thema 'eigen leerweg zelfstandige gymnasiast'
- Gymnasiumdag met alle docenten

Daarnaast zijn gericht interviews gehouden

Peter Bemelmans	docent en schakel studiewijzer
Dirk Jan Mons	leerling en leerlingenraad
Petroesja Mokveld	docent
Koppe Koppeschaar	docent en academische vaardigheden
Margriet van Staveren	docent en zorgcoördinator
Tjeerd Doosje	docent en verbreding/CBO
Marlies Groen	docent
Mieke van de Wielen	docent
Ronny Dhalganjansingh	docent

Gesprekken en interviews met de organisatiegroep netwerklere BTG

Pim Groot	voorzitter NGO
Kees Buijtelaar	teammanager
Marianne Compagner	teammanager
Dick Brink	teammanager
Nic. Sterrenburg	directeur

Interviewcitaten zijn verzameld en uitgewerkt door Peter Putter, projectleider van het Ruud de Moor Centrum.



