

LOOK

Lerarenreeks 6

Anne-Marie Poorthuis
Peter Putter
Daniël van Amersfoort
Janneke Hooijer

Organiseren van een netwerklerende school



Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek

Open Universiteit
look.ou.nl



Lerarenreeks 6

Organiseren van een netwerklerende school

Anne-Marie Poorthuis
Peter Putter
Daniël van Amersfoort
Janneke Hooijer



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door de financiële ondersteuning van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan LOOK, Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek, van de Open Universiteit.

© LOOK - Open Universiteit

Tenzij anders aangegeven mag het materiaal uit deze uitgave zonder voorafgaande toestemming openbaar gemaakt en verveelvoudigd worden door instellingen die gefinancierd worden uit publieke middelen, scholen, opleidingsinstituten en non-profitorganisaties ten behoeve van onderwijs- en onderzoeksdoeleinden, mits de naam van de auteursrechthebbende daarbij wordt vermeld:

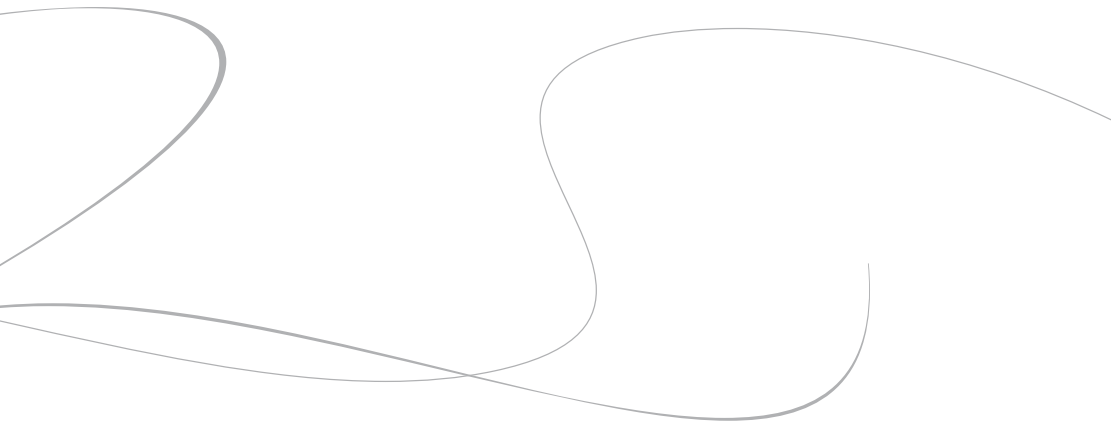
© LOOK - Open Universiteit.

Bij gebruik door andere instellingen / bedrijven of bij gebruik voor andere doeleinden dient eerst toestemming te worden gevraagd aan LOOK van de Open Universiteit.

Printed in The Netherlands.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
1 Inleiding	7
2 Initiatiefkracht: basis van een netwerklerende school	11
2.1 Een mindset voor initiatiefkracht	12
2.2 Een netwerk van betrokkenheid	13
2.3 Je doet het met wat er is	15
2.4 Netwerken vult de ruimtes tussen de schotten op	16
3 Aan de slag met initiatieven: een sectie in actie	19
4 Iets tot thema maken: creëren van ruimte	31
5 Toegankelijk maken van kennis: communiceren als knooppunt	41
6 Zichtbaar voorbeeld zijn: onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school	45
7 Methodieken bij het organiseren van een netwerklerende school	55
7.1 Netwerkanalyse voor initiatiefnemers	55
7.2 Thema-analyse	57
7.3 Netwerkprogramma	58
Over de auteurs	63
Colofon	65
Eerder verschenen uitgaven in de lerarenreeks	67



Woord vooraf

LOOK (Wetenschappelijk Centrum Leraren Onderzoek) van de Open Universiteit verricht praktijkonderzoek naar de professionalisering van, door en met leraren. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de beroepsvereniging van leraren, de Onderwijscoöperatie.

Om de bestaande kloof tussen onderwijsonderzoek en de -praktijk te overbruggen, geeft LOOK het onderzoek vorm samen met leraren: co-creatie. Zij nemen actief deel aan het (reflecteren op) onderzoek. Vier wetenschappelijke onderzoeksprogramma's zijn hierbij leidend: Wat beweegt leraren?, Sociaal leren, Reflection in action en Professionele identiteit.

Onze werkwijze is waardevol voor het gehele onderwijs; van wetenschap tot de dagelijkse praktijk.

Het leidt tot lokale oplossingen, tot praktische kennis en instrumenten die leraren kunnen gebruiken en publicaties zoals deze, specifiek voor leraren.

Aanleiding voor het schrijven van deze uitgave zijn twee vraagsturingsprojecten die LOOK in 2011 heeft uitgevoerd. Omdat het accent meer dan voorheen lag op het organiseren van netwerklernen, zochten we 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 scholen die bij deze projecten betrokken waren, hebben ieder op hun eigen manier de principes van een netwerklerende school in praktijk gebracht.

Baken Trinitas Gymnasium (BTG) bouwt - geïnspireerd door netwerklernen - aan een eigen schoolconcept dat uitgaat van initiatieffrucht en werkt aan een duurzame ontwikkeling van onderwijs. Het voorbeeld van BTG komt in verschillende hoofdstukken terug ter illustratie van de principes van een netwerklerende school.

Het voorbeeld van het Leidsche Rijn College (LRC) laat zien hoe een vaksectie concreet kan werken vanuit initiatieffrucht. Het project is gestart vanuit een behoefte om de samenwerking binnen de sectie te verbeteren. De doelstelling was om als sectie effectief te leren communiceren en gebruik te maken van elkaars expertise en initiatieffrucht.

Veel leesplezier!

J.J.M. (Jos) Kusters Msm
Directeur LOOK



1 Inleiding

Netwerklernen gaat over kennis delen, interesse tonen in initiatieven van collega's, hen op de hoogte houden van wat je doet en betrekken bij jouw initiatieven. Het lijkt de normaalste zaak van de wereld, maar uit voorbeelden blijkt dat het niet altijd lukt om zo samen te werken. Waarschijnlijk heb je het wel eens meegemaakt: je komt er na een paar jaar achter dat een collega veel expertise heeft van iets waar jij naar op zoek bent geweest. Of je bent al maanden aan het experimenteren met 'begaafdheid' en ineens gaat een werkgroepje ermee aan de slag zonder dat je erbij betrokken bent. Of je hebt een goed idee maar je weet niet hoe je collega's kunt vinden die met je mee willen denken. Omdat er zoveel factoren in een organisatie van belang zijn, kan het complex lijken als je de werkwijze beschrijft. Toch is netwerklernen heel logisch, maar je moet het wel *organiseren*.

Deze uitgave van de lerarenreeks gaat over *het organiseren van een netwerklerende school* en laat zien hoe leren op de werkplek op een natuurlijke en vanzelfsprekende manier geïntegreerd kan worden in het dagelijks werk. Het organiseren van een netwerklerende school is opbouwend. Je concentreert je niet op problemen, maar op wat je kunt creëren als je onderzoekend bouwt met de ingrediënten en bouwstenen die in de school aanwezig zijn. Dit boek illustreert deze opbouwende manier van werken.

De verschillende hoofdstukken vertrekken vanuit de principes van een netwerklerende school. We beginnen in hoofdstuk twee met het eerste principe, namelijk 'initiatiefracht: basis van een netwerklerende school'. Wat wordt er bedoeld met werken vanuit initiatiefracht? Waarom is deze manier van werken geschikt voor scholen en wat kun je er allemaal mee? Het voorbeeld van het Leidse Rijn College (LRC) in hoofdstuk drie sluit hierbij aan en geeft handvatten voor het werken vanuit initiatiefracht.

Het tweede principe van een netwerklerende school, 'iets tot thema maken: creëren van ruimte' staat in hoofdstuk vier beschreven. Door iets tot thema te maken, breng je verschillende verwante initiatieven en netwerken bij elkaar. Je eigen initiatief maak je onderdeel van een thema en krijgt daarmee de gezamenlijke aandacht. Door anderen de ruimte te geven om de diversiteit van het thema te ontdekken, creëer je ook een plek voor je eigen initiatief. Het jaarthema differentiatie van BTG is hier een voorbeeld van.

In hoofdstuk vijf wordt het derde principe besproken, 'toegankelijk maken van kennis: communiceren als knooppunt'. Als leraar beschik je over een diversiteit aan kennis, bijvoorbeeld van je vak, je leerlingen, de schoolorganisatie en het onderwijs. Je bent als het ware een knooppunt in de kennis van de school. Elk knooppunt geeft via netwerken toegang tot bronnen en staat in verbinding met andere knooppunten.

Het vierde en laatste principe dat we bespreken is 'zichtbaar voorbeeld zijn: onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school'. Leraren bouwen zelf mee aan een netwerklerende school. Het gaat erom vanuit initiatiefracht zelf steeds weer voorbeeld te zijn en anderen in de school ook als voorbeeld te zien. Schoolleiders vervullen een duidelijke rol in het organiseren van een netwerkcontext waarin iedereen wordt uitgedaagd en uitgenodigd om een netwerklerende school te zijn. Teamleiders proberen dat bij BTG in praktijk te brengen.

In het laatste hoofdstuk worden drie door Poorthuis¹ ontwikkelde methodieken gepresenteerd. Deze sluiten aan bij de beschreven principes voor het organiseren van een netwerkleerende school. In de verschillende hoofdstukken wordt naar deze methodieken verwezen. De principes en methodieken voor het organiseren van een netwerkleerende school kun je meteen toepassen om van je eigen school een netwerkleerende school te maken. Het is niet nodig om hiervoor eerst grote en ingewikkelde reorganisaties door te voeren. De principes en methodieken zijn bruikbaar in iedere organisatiestructuur en met iedere groep collega's. Je kunt het dus als vaksectie, als team maar ook als school in zijn geheel morgen al gaan gebruiken.

¹ Poorthuis, A., *Bouwen aan netwerken in: Basisboek Integrale Veiligheid, W.Stol ea (red) Coutinho, 2011*





2 Initiatieffkracht, basis van de netwerklerende school

Peter Putter

“Op mijn school wordt in de brugklas de CBO-toets (toets van het 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 slecht rapport had, werd de CBO-toets erbij gehaald. Maar ook de vergelijking van een voldoende rapport met de CBO-toets levert relevante informatie op. Op die manier kun je er namelijk achter komen hoe leerlingen presteren: presteren ze naar verwachting of presteren ze onder of boven verwachting?

Ik ben verantwoordelijk voor het mentoraat en heb daarom een aantal jaren geleden het initiatief genomen om samen met het CBO een kengetal te ontwikkelen waarmee de mate van presteren wordt uitgedrukt. Ik noem dat het prestatiecijfer. Samen met een aantal verwante mentoren ben ik daar vervolgens mee gaan experimenteren.

Toen dit experiment naar onze tevredenheid verliep, heb ik met alle mentoren van het onderbouwteam waar ik deel van uitmaak, afgesproken, dat we allemaal met het prestatiecijfer zouden gaan werken. Toen ook deze test slaagde, hebben we besloten om het prestatiecijfer tot schoolbeleid te maken.”²

Dit soort verhalen komen we overal waar we in scholen aan het werk zijn, tegen. Voortdurend ontmoeten we mensen die bezig zijn met het werken aan of nemen van dit soort initiatieven. Sommigen willen hun lessen of de begeleiding van hun leerlingen verbeteren, anderen organiseren uitstapjes en uitwisselingen, weer anderen ontwikkelen lesmaterialen of vakoverstijgende projecten. Wie gericht kijkt en zoekt, kan op iedere school tientallen voorbeelden vinden:

- Een Intern Begeleider met veel kennis en ervaring over onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen ontwikkelt een cursus en een kenniskring over dit onderwerp om andere scholen van haar schoolbestuur hiervan te laten profiteren.
- Een leraar ziet leerlingen worstelen met de overstap van BOL2 naar BBL3 en organiseert een netwerkje tussen de beide opleidingen waarin de leraren zich buigen over een betere, onderlinge afstemming
- Een lerares Nederlands zoekt voor haar lessen taalbeheersing, samenwerking met collega's van andere vakken waarvoor de leerlingen werkstukken moeten schrijven met de bedoeling om haar lessen te koppelen aan die werkstukken.
- Een leraar legt een digitaal toetsbestand aan en nodigt andere collega's uit om hieraan mee te doen.
- Een lerares wil haar opdrachten zo vorm geven, dat verschillende leerstijlen worden aangesproken en zoekt contact met andere collega's om mee te doen.

² De citaten zijn afkomstig uit interviews die we in 2010 en 2011 op de scholen hebben afgenomen.

De aanwezige initiatiefkracht in een school vormt een bron van energie voor het werken aan onderwijsontwikkeling. Door mensen de kans te geven om te werken aan en met initiatieven wordt deze energiebron optimaal ingezet. Ze kunnen dan aan de slag met dingen waar ze zelf enthousiast over zijn (of waar ze door hun eigen collega's enthousiast voor zijn gemaakt) en waarvan ze de noodzaak inzien vanuit hun eigen werkervaring.

In de twee projecten die we in dit boekje beschrijven, hebben we ons dan ook bezig gehouden met de vraag: Hoe laten we de school zoveel mogelijk profiteren van de energie van die aanwezige initiatiefkracht? Hoe kun je dat versterken? Hoe vermijd je omstandigheden en factoren die deze initiatiefkracht, en dus de initiatiefrijke leraar, frustreren? Daarvoor hebben we in de afgelopen jaren het idee van de netwerklerende school ontwikkeld³. Het eerste principe van een netwerklerende school, initiatiefkracht, werken we in dit hoofdstuk nader uit.

2.1 Een mindset voor initiatiefkracht

Het serieus nemen van initiatiefkracht vraagt vóór alles een bepaalde 'mindset' bij een school, zowel bij leraren als bij schoolleiding. Deze mindset komt in het kort op het volgende neer: Je kunt altijd een initiatief nemen! Houd daarbij steeds goed in de gaten dat je:

1. anderen van je eigen initiatief op de hoogte stelt
2. anderen stimuleert in hun initiatieven
3. bereid bent om zelf te investeren in eigen en andermans initiatieven

We lichten de drie elementen van deze omschrijving nader toe:

1. Houd anderen van je initiatief op de hoogte

Zelfs binnen één school is lang niet iedereen van elkaars initiatieven op de hoogte. Dat is jammer, want daarmee onthoud je anderen de kans om te profiteren van jouw initiatief, en ontnem je jezelf de kans om je initiatief te versterken met de initiatiefkracht van anderen. Zo gaat een groot deel van de energie van de initiatieven verloren. Een initiatief wordt er sterker van als je anderen ervoor weet te interesseren en als je je met anderen kunt verbinden.

Natuurlijk benut je hiervoor de formele communicatiemiddelen, zoals de ELO, het Intranet, bulletins, team- en vaksectiebijeenkomsten. Maar voor het op gang brengen en houden van het gesprek in de school zijn ook meer informele kanalen van onschatbare waarde. Hang eens een poster op in de school. Maak een filmpje. En praat erover met anderen bij zoveel mogelijk gelegenheden.

2. Je stimuleert elkaar om initiatieven te nemen

De andere kant van de medaille is, dat iedereen, collega's en schoolleiding, een ander een initiatief gunt en bereid is om er serieus en zonder voorbehoud op in te gaan. Dit hoeft natuurlijk niet te betekenen dat je altijd aan ieder initiatief meewerkt. Het betekent wel dat je altijd serieus meepraat, meedenkt en, als de vonk overslaat, meedoet met de initiatieven van collega's. Ook als je iemand anders wilt aanzetten tot een initiatief, is *stimuleren* het sleutelwoord. Je kunt iemand niet dwingen tot het nemen van een initiatief. Iemand moet zich ertoe *uitgenodigd* voelen, ook in de meer formele ontmoetingsmomenten, zoals functionerings- en

³ Gebaseerd op principes en methodieken ontwikkeld door Anne-Marie Poorthuis. Zie Anne-Marie Poorthuis, *Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school met Baken Trinitas Gymnasium als casus*; interne publicatie 2011. Zie ook Anne-Marie Poorthuis, *De kracht van netwerkbenadering*, Van Gorcum 2006.

beoordelingsgesprekken. Een initiatief neem je immers, omdat je er zin in hebt, omdat je het belangrijk vindt, omdat je iets tot stand wilt brengen. En niet omdat het moet. Hetzelfde geldt overigens voor het meedoen aan een initiatief van iemand anders.

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

Niet iedereen hoeft overigens initiatiefnemer te zijn, en zeker niet altijd. Je kunt ook een rol spelen in de initiatieven van anderen. Bijvoorbeeld door mee te doen aan een pilot, door lesmaterialen te leveren of te ontwikkelen of door contactpersoon te zijn.

3. Je bent bereid om je schaarse middelen in eigen of andermans initiatieven te investeren.

Je start een initiatief met de middelen die je tot je beschikking hebt. Natuurlijk kan het initiatief zo groot en tijdsintensief worden, dat er extra middelen voor nodig zijn. Maar in eerste instantie is het je eigen verantwoordelijkheid om met het initiatief te starten, ermee naar buiten te komen en duidelijk te maken dat het belangrijk is voor de school. Hetzelfde geldt voor het leveren van een bijdrage aan iemand anders’ initiatief.

Dat hoeft ook niet onevenredig veel tijd en inspanning te kosten. Zie bijvoorbeeld het volgende interviewfragment, waarin een lerares Nederlands vertelt over haar initiatief om het vakonderdeel schrijfvaardigheid te combineren met het werkstuk van het vak geschiedenis:

“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 andere leraren 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 bedenken hoe je dat kunt integreren in je eigen lessen.”

“En, die lessen moet je toch voorbereiden.”

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

2.2 Het netwerk van betrokkenheid

Een initiatief houdt je dus niet voor jezelf. Je zorgt ervoor dat anderen in de school er vanaf weten. Maar dat is niet genoeg. Je zult ook actief op zoek moeten gaan naar alles wat bij het initiatief betrokken is en het verder kan helpen. Door hiermee verbinding te maken, bouw je een *netwerk van betrokkenheid* op rond het initiatief. Op die manier wint je initiatief aan kracht. Het verbindt zich met de betrokkenheid en de netwerken van anderen. Maar het werkt ook de andere kant op:

doordat je initiatief aan kracht wint, versterk je het netwerk van betrokkenheid.

Voor het analyseren van dit netwerk van betrokkenheid is een instrument ontwikkeld: de netwerkanalyse (zie hoofdstuk 7 voor een gedetailleerde beschrijving). Met behulp hiervan gaat de initiatiefnemer, vaak samen met enkele collega's, op zoek naar antwoorden op vragen als:

- Wie zijn al met iets soortgelijks bezig, wie zijn al voorbeeld van wat ik zelf ook wil? In de school of buiten de school?
- Wie hebben zin om mee te doen?
- Wie hebben toegang tot materialen of andere hulpmiddelen (in en buiten de school)?
- Wie of wat staat mijn initiatief in de weg?
- Via wie krijg ik toegang tot standpunten, theorieën en dergelijke die voor mijn initiatief van waarde kunnen zijn?

Zo'n netwerkanalyse levert veel nieuwe ideeën en contacten op om het initiatief verder te brengen. Daarnaast heeft de netwerkanalyse een ordenende werking. Je krijgt beter in beeld met wie je graag wil samenwerken, wie je wilt benaderen voor een gesprek of het leveren van materiaal, wie precies de gebruikers of de doelgroep van je initiatief zijn, enzovoort. Ook maak je een eerste ordening van het pad waarlangs je het initiatief het beste verder kunt brengen: wie benader je in welke fase voor het leveren van een bepaalde inzet en hoe kun je dat het beste doen? En last but not least: door met een netwerkblik naar het initiatief te kijken, voorkom je dat je blik te veel naar binnen gericht blijft en dat je te geïsoleerd te werk gaat.

Een eerste ervaring met netwerkleren

Om wat gevoel te krijgen bij het denken en werken in netwerken is met de werkgroep onderwijs van het BTG een netwerkanalyse 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 voorbeelden naar voren over hoe dit thema ingevuld kon worden. Er werd zelfs geconstateerd dat de werkgroep daarmee eigenlijk al klaar was.

Een netwerkanalyse kan ook nog een ander gevolg hebben. Je kunt bijvoorbeeld een grote hoeveelheid initiatieven opsporen die verwant zijn aan je eigen initiatief. Zelfs zo veel dat je met elkaar tot de conclusie komt dat er eigenlijk meer behoefte is aan het samenbundelen van al die initiatieven in een gemeenschappelijk thema dan aan het starten van (nog) een nieuw initiatief. Als initiatiefnemer kun je dan besluiten om je aan te sluiten bij de bestaande initiatieven en er een nieuw elan aan te geven door ze samen te bundelen tot een thema. In plaats van een probleem te maken van het 'woud aan initiatieven' dat je hebt opgespoord, laat je ruimte voor wederzijdse inspiratie en versterking door ze onder een gemeenschappelijk thema te ordenen, bijvoorbeeld onder het thema *activerende didactiek of differentiatie*. Niet problematiseren dus, maar thematiseren! In hoofdstuk 4 wordt het thematiseren verder uitgewerkt.

In het voorafgaande spraken we steeds van een *netwerk van betrokkenheid* en niet van een netwerk zonder meer. Dat woordje betrokkenheid is geen loze toevoeging. Het geeft heel precies aan naar wat voor netwerk we hier op zoek zijn. In deze vorm van netwerkanalyse zijn we namelijk niet op zoek naar de mensen die *verantwoordelijk* zijn voor iets, of naar de mensen *die het eigenlijk zouden moeten doen* (maar het niet doen, bijvoorbeeld omdat ze er geen tijd voor hebben). We zijn nadrukkelijk op zoek naar de mensen die zich *betrokken* voelen bij het initiatief dat we verder willen brengen of *betrokken gaan voelen* doordat je ze ermee in contact brengt. We zijn op zoek naar mensen die zin hebben om plannen te bedenken voor dit initiatief, om stukjes

onderwijs te ontwikkelen, mee te doen met pilots, materiaal te leveren, te fungeren als klankbord enzovoort.

Als het initiatief eenmaal via het opgebouwde netwerk van betrokkenheid een stevige basis heeft gekregen, is het moment gekomen om een bredere kring van mensen uit te nodigen. Nu is de kans ook aanwezig dat het lukt om er mensen bij te betrekken en te inspireren die zich tot dan toe afzijdig hielden.

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

Een van de teamleiders van BTG nodigde zijn teamleden op de volgende manier uit tot het nemen van initiatieven. Het is een mooie illustratie van het type netwerk en de bijbehorende mindset die wij hebben beschreven.

Stappenplan BTG-initiatieven

- Begin bij het begin: wat wil je graag in je werk verwezenlijken?
- Stel jezelf de vraag voor wie je dit wilt en wat de waarde voor de ander(en) kan zijn.
- Check je ideeën met je omgeving, dat is de organisatie waarin je werkt. Past het initiatief dat je wilt nemen binnen het thema of de gestelde doelen? Vinden anderen dat ook?
- Word 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 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!

2.3 Je doet het met wat er is

Om een netwerklerende school te worden, hoef je niet de hele school te reorganiseren. Je laat de organisatie voor wat zij is. Al bestaande afdelingen, jaarlagen, vaksecties, bouwen, (kern) teams, alle onderdelen waaruit een school is samengesteld, blijven beschikbaar als ingrediënten voor datgene waarop een netwerklerende school zich richt: het stimuleren van initiatiefkracht en het bouwen aan netwerken. Je kunt spelen met al die verschillende elementen: Wat kunnen de vaksecties of bouwen leveren voor dit initiatief? Wat voor rol kunnen de teams spelen in het verder brengen van dit initiatief? Welke pilots kan de havoafdeling initiëren in het kader van dit thema? Hierdoor gaan er vanzelf dingen veranderen in de manier van samenwerken en organiseren. Een voorbeeld hiervan is de vergadermiddag op de dinsdag op BTG, die nu zo gestructureerd is dat deze de initiatieven en thema's flexibeler ondersteunt (verder beschreven in hoofdstuk 6). Dit soort veranderingen ontstaan als *resultaat* van het werken met de nieuwe uitgangspunten; ze zijn niet het vertrekpunt. Iedere netwerklerende school moet zichzelf al netwerklarend uitvinden. Er zijn geen randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan, voordat een school een netwerklerende school kan worden.

Voor het starten met een netwerklerende school is het voldoende als er een groepje van nieuwsgierige en enthousiaste medewerkers aan de slag gaat met de principes en werkwijzen zoals beschreven in dit boekje. Niet door ze te implementeren of voor te schrijven, maar door er zelf mee te gaan werken, te onderzoeken wat al in de school aan aangrijpingspunten aanwezig is en vandaaruit verder te bouwen aan het idee van de netwerklerende school. Al doende komt het netwerkleren vanzelf als thema centraal te staan en kan de initiatiefgroep zich steeds meer als voorbeeld hiervan presenteren door langs allerlei kanalen de school te betrekken bij dit proces van onderzoekend bouwen⁴.

Op BTG is op die manier gedurende het eerste projectjaar gewerkt met een initiatiefgroep, bestaande uit leden van de Werkgroep Onderwijs en de schoolleiding (directeur en teamleiders). Door een centraal thema - de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast - te kiezen en daaromheen met verschillende groepen (leraren, ondersteunend personeel en leerlingen) netwerkanalyses uit te voeren, is een groot netwerk van initiatieven en initiatiefnemers in kaart gebracht dat als vertrekpunt diende voor het verder ontwikkelen van het thema. Tegelijkertijd ontdekte men dat er op allerlei plekken in de school al concreet gewerkt werd aan die eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast. Op die manier kwam een steeds grotere groep van leraren in aanraking met de werkwijzen en uitgangspunten van de netwerklerende school. In dat eerste (introductie)jaar is dus tegelijkertijd gewerkt aan het introduceren van én het vormgeven aan de netwerklerende school⁵. Dit noemen we onderzoekend bouwen. Als resultaat is aan het einde van dat jaar het concept van de netwerklerende school geïntroduceerd en is een groep (de initiatiefgroep) ontstaan die het concept van de netwerklerende school draagt en verder brengt en anderen kan ondersteunen met de bijbehorende werkwijzen.

2.4 Netwerkleren vult de ruimtes tussen de schotten op

Scholen zijn georganiseerd in vaksecties, verschillende bouwen en/of (kern)teams en deze structuren werpen schotten op die samenwerking in de weg kunnen staan en blikvernuwend werken. Tussen de schotten ontstaan open plekken, waar dingen blijven liggen die met de staande organisatie niet op te pakken zijn; zoals vakkenintegratie of studielastverdeling in het vo of doorgaande leerlijnen in het po. Reorganisaties die de tekortkomingen van de oude organisatiestructuur moeten repareren, werpen onvermijdelijk weer nieuwe schotten en open ruimtes op. Het lijkt een dilemma, want we kunnen het ook niet zonder organisatiestructuren stellen en een organisatievorm waarin wordt uitgegaan van vakinhouden of leerlinggroepen heeft ontegenzeggelijk voordelen voor het onderwijs.

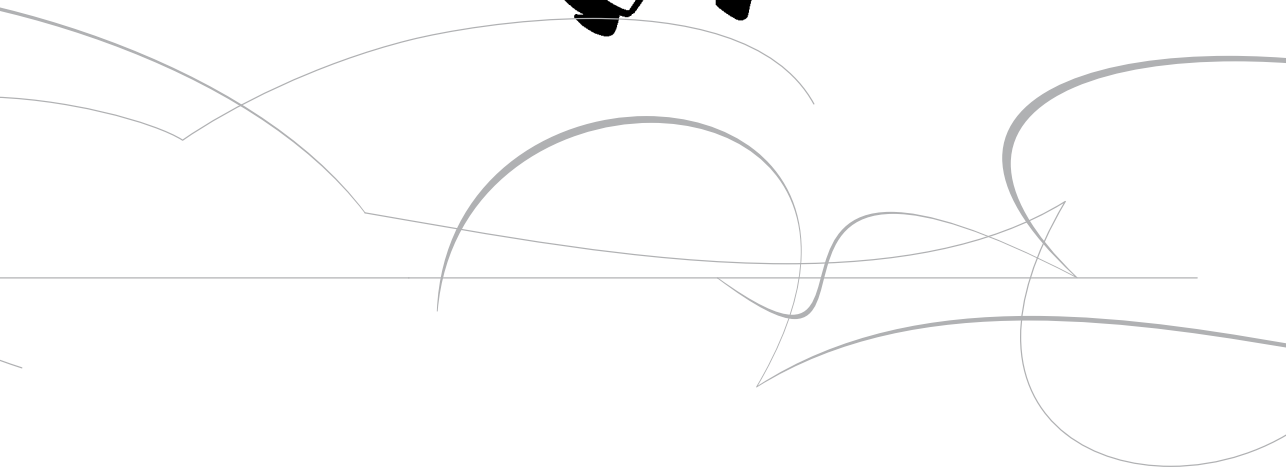
Netwerkleren biedt een uitweg uit dit dilemma en doorbreekt de verschotting zonder deze op te heffen: initiatieven ontstaan, waar ze ontstaan (óók op de open plekken tussen de schotten) en de bijbehorende netwerken van betrokkenheid laten zich niet tegenhouden door schotten van vaksecties, teams, werkgroepen en dergelijke. Zij zoeken hun weg dwars door schotten en open plekken heen en creëren op een flexibele manier hun eigen ruimtes, waarin de onderdelen van de staande organisatie datgene doen wat van ze gevraagd wordt en waarvoor ze ook eigenlijk bedoeld zijn.

⁴ Zie Anne-Marie Poorthuis, *Tussen potentieel en praktisch. Onderzoekend bouwen met het netwerk als ordeningsprincipe, in: ruimte(maken) voor onderzoekende professionaliteit. Onder redactie van G.Smid en E. Rouwette, Van Gorcum, 2009.*

⁵ Zie Anne-Marie Poorthuis, *Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school met Baken Trinitas Gymnasium als casus; interne publicatie 2011.*

Daar waar behoefte is aan verbinding, zorgt netwerklere voor verbinding en waar dat niet nodig is, is voor iedereen vrije ruimte. Misschien is dat de belangrijkste opbrengst van een netwerklere school: dat mensen zelf de ruimte creëren waarin zij samen en individueel optreden.





3 Aan de slag met initiatieven: Een sectie in actie

Daniël van Amersfoort

In dit hoofdstuk laten we aan de hand van een praktijkcasus zien hoe het werken vanuit initiatiefkracht er in de praktijk uit kan zien. We willen je aan de hand van praktische voorbeelden een aantal handvatten geven om ook zelf met initiatieven aan de slag te gaan.

De sectie Engels

De sectie Engels op het Leidsche Rijn College bestaat uit zeven betrokken leraren. Ze hebben allemaal passie voor hun vak en een eigen visie op goed onderwijs. Het is een divers gezelschap dat soms de onderlinge aansluiting mist. Niet iedereen houdt zich aan gemaakte afspraken en er ontstaan dan ook geregeld ergernissen en spanningen. De leden van de sectie komen er weinig aan toe om over onderwijsinhoud te praten en sectievergaderingen worden vooral besteed aan het maken van organisatorische afspraken, zoals wie de toets voor 2 havo maakt en wie er verantwoordelijk is voor de planner van 3 vwo. Ondertussen ligt er wel een aantal onderwijsinhoudelijke thema's die moeten worden opgepakt. Zo moet er vanwege het grote aantal zwakke lezers extra aandacht aan het leesonderwijs worden besteed, is het verschil in instapniveau voor Engels in de brugklas erg groot, is de aansluiting tussen de verschillende leerjaren niet goed en sluiten de verschillende manieren van lesgeven in de sectie niet goed op elkaar aan. Vanuit de schoolleiding zijn bovendien speerpunten geformuleerd waar de sectie mee wordt geconfronteerd:

- Huiswerkbeleid: te veel verschillende aanpakken
- Cijfergeving (discrepancie cijfers SE en CE)
- Rendement lessen: aanspreekcultuur (leerlingen aanspreken op hun gedrag)
- Toetssysteem
- Planners

Eind 2010 vond een aantal leden van de sectie dat het tijd werd om de onderlinge communicatie te verbeteren. Zij vroegen LOOK hen daarbij te helpen. In dit hoofdstuk laten we zien wat er sindsdien bij de sectie Engels is gebeurd.

Het vertrekpunt: initiatiefkracht

Vanaf de kerst is de sectie gaan werken aan initiatieven. Het eerste principe dat in hoofdstuk 2 is besproken, initiatiefkracht als basis, stond daarin centraal. Door te werken vanuit initiatiefkracht, gingen de sectieleden gelijk aan de slag met onderwijsinhoud. Op die manier konden ze al doende hun aandacht richten op het verbeteren van de onderlinge samenwerking. Door de netwerken rond hun initiatieven in kaart te brengen, richtten ze ook hun blik naar buiten. Hierdoor raakten ze zich bewust van de aanwezige kennis en kunde bij andere collega's in de school. LOOK heeft de sectie geholpen om deze nieuwe manier van werken handen en voeten te geven.

Verbeteren van de samenwerking

Samen met de sectie bracht LOOK in kaart hoe er in de sectie werd overlegd en hoe dat beter zou kunnen. De ervaringen en suggesties van de sectieleden kwamen samen in een aantal handvatten om de onderlinge samenwerking in de toekomst anders vorm te geven en het werken vanuit initiatiefkracht te versterken.



Figuur 3.1 Verbeteren van de samenwerking

Het werken aan initiatieven was voor de sectie Engels het uitgangspunt om de samenwerking en onderlinge communicatie te verbeteren. De geformuleerde handvatten zijn nodig om die initiatieven verder te helpen. Ondertussen moest het werken vanuit initiatiefkracht ervoor zorgen dat de sectie die handvatten steeds meer in het dagelijks handelen zou inbedden. Door nieuwsgierig te zijn naar elkaars initiatieven, nieuwe afspraken eerst uit te proberen, ervaringen te delen, flexibeler te overleggen en door een grotere betrokkenheid bij afspraken zou ook de onderlinge communicatie kunnen worden verbeterd (Zie figuur 3.1)

1. Onderzoekende houding

Het eerste handvat om te kunnen werken vanuit initiatiefkracht, is een onderzoekende houding. Vaak hebben we genoeg verklaringen waarom iets is zoals het is en waarom collega's doen wat ze doen. Het is belangrijk om je te realiseren dat die verklaringen gebaseerd zijn op de ingenomen posities en vooroordelen die we hebben. Hoewel we vaak denken dat we dat zelf niet doen, zijn we op zijn minst van mening dat anderen dat wel doen...

Het begin van goede samenwerking is nieuwsgierigheid naar wat anderen doen en waarom zij dat doen. Probeer daarom altijd de volgende vragen te stellen: Waarom vind/doe jij dat? Waarom willen we hier iets aan veranderen? Jezelf en anderen die vragen stellen en oprecht

geïnteresseerd zijn in de antwoorden, vormt de basis van een onderzoekende houding. In hoofdstuk 4 gaan we bij het netwerkprogramma verder in op het onderzoekend bouwen.

2. Voorbereiden door uit te proberen

Door de tijdsdruk waar we in het onderwijs mee te maken hebben, gebeurt het vaak dat we afspraken maken zonder voldoende aandacht te hebben besteed aan de voorbereiding ervan. Als gevolg daarvan worden afspraken vaak slecht nageleefd, waardoor veel tijd, energie (en ergernis) gestopt wordt in de controle op de naleving ervan.

Je kunt ook een andere weg bewandelen: ga eerst experimenteren en probeer enkele alternatieven uit. Neem de tijd om met elkaar ervaringen uit te wisselen en leg pas een afspraak vast als er een werkwijze tevoorschijn is gekomen waarin iedereen zich kan vinden. Op die manier wordt een afspraak het vanzelfsprekende sluitstuk van een gezamenlijk proces en niet het begin van een gezamenlijke frustratie! Een onderzoekende houding (handvat 1) komt hierbij goed van pas. Een afspraak maken, begint met het voorbereiden ervan en is pas klaar als iedereen er wat mee doet.

3. Flexibel overleggen

Het werken vanuit initiatiefkracht vereist een andere manier van overleggen. Op de school van deze sectie staat er eens in de zes weken een sectieoverleg op de agenda. Als je te weinig bij elkaar komt, gaat een stuk van de dynamiek van de initiatieven verloren. Door korter, vaker, meer tussendoor en in wisselende samenstelling dingen te delen en af te stemmen, kunnen overleggen veel doelgerichter plaatsvinden. Door met een klein groepje een initiatief uit te werken, uit te proberen en bij te stellen, kan het initiatief zich in korte tijd verder ontwikkelen. De school kan deze manier van overleggen ondersteunen en stimuleren door structureel en frequent een gezamenlijk moment te creëren (zie hoofdstuk 6, de dinsdagmiddagstructuur).

Als je flexibeler met elkaar overlegt, kunnen de sectieoverleggen gebruikt worden om er met de hele sectie naar te kijken. Verderop in dit hoofdstuk kun je bij de jaaragenda zien hoe dat in de sectie is vormgegeven.

4. Iedereen betrokken houden

Zoals gezegd, begint een verandering met voorbereiden en is die pas klaar als iedereen er wat mee doet. Het kan heel goed werken om in wisselende samenstelling een initiatief uit te werken. Het is wel belangrijk dat je probeert iedereen te betrekken en anderen ook in staat stelt om betrokken te zijn (zie hoofdstuk 5, communiceren als knooppunt). Vaak streef je ernaar dat anderen het eens zijn met een oplossing of aanpak die je hebt ontwikkeld binnen je initiatief. Geef hen daarom de mogelijkheid om vanuit hun betrokkenheid te reageren op jouw idee en neem hun inbreng mee als je je initiatief verder uitwerkt. Als knooppunt bevind je je in een positie waarin je verschillende invloeden juist kunt verbinden om je initiatief nog sterker te laten zijn. Houd je collega's daarom zowel tussendoor als tijdens sectievergaderingen op de hoogte van je initiatief en luister naar hun ideeën, zelfs (of eigenlijk vooral) als het voor je gevoel nog niet af is.

Initiatieven in de sectie Engels

In het voorjaar is binnen de sectie een aantal initiatieven gestart. Gemma en Caroline⁶ wilden het literatuuronderwijs aanpakken en Fred wilde het toetsmodel voor de onderbouw onder handen nemen. Thomas en Jochem wilden de initiatiefgerichte aanpak gebruiken om met het

⁶ De genoemde namen verwijzen naar bestaande personen. Uit privacyoverwegingen zijn hun namen hier gefingeerd.

aanvullende *English Proficiency*-programma aan de slag te gaan waarvoor zij verantwoordelijk waren. Als start van deze initiatieven hebben de sectieleden een netwerkanalyse (zie hoofdstuk 7) gedaan. Daarna gingen ze verder met hun initiatief aan de slag. In deze paragraaf nemen we enkele initiatieven onder de loep en bespreken hun uitdagingen en successen.

Literatuuronderwijs

Tijdens de gesprekken tussen sectieleden kwam geregeld naar voren dat er iets met het literatuuronderwijs in de bovenbouw moest gebeuren. Het literatuurprogramma had een erg literair-historisch karakter en het nieuwe programma moest meer gericht zijn op het bevorderen van leesplezier bij leerlingen. Gemma en Caroline hebben daarom samen met Heleen en Theo een netwerkanalyse gedaan rondom literatuuronderwijs. Daarbij zetten ze leesplezier centraal. Tijdens de netwerkanalyse kwamen er verschillende onderwerpen aan de orde die te maken hadden met uitgangspunten voor het hele programma, zoals de keuze voor een thematische aanpak en het gebruik van moderne media. Ook de opbouw van het programma, de theorie en de toetsing passeerden de revue. Als schakels werden vooral de sectieleden zelf genoemd. Uitzonderingen daarop waren een collega uit de sectie Nederlands - pleitbezorger van vakoverstijgend, gemeenschappelijk literatuuronderwijs - en een voormalig stagiair met toegang tot veel beeldmateriaal. Gemma had bovendien een grote hoeveelheid opdrachten verzameld via de mailinglist van de vakcommunity Engels op Digischool/Kennisnet⁷.

Na de netwerkanalyse besloten Gemma en Caroline om aan de slag te gaan met een pilot om hun ideeën uit te proberen. Deze pilot is een goed voorbeeld van *voorbereiden en uitproberen*: Caroline wilde zo snel mogelijk in een 4 vwo klas van Gemma een pilotles-nieuwe-stijl geven. Een paar weken later presenteerden ze tijdens de sectievergadering een literatuurprogramma voor 4 tot 6 vwo. Theo had nog wat aanvullingen en Thomas bood aan om een aantal onderdelen in zijn 3 gymnasiumklas uit te proberen. Met de steun van de rest van de sectie hebben Gemma en Caroline opdrachten verzameld en uitgewerkt, zodat 4 en 5 vwo in het nieuwe schooljaar gelijk aan de slag zouden kunnen met het nieuwe programma. Ondertussen maakten ze ook een voorstel om het PTA (Programma van Toetsing en Afsluiting) aan te passen aan het literatuurprogramma. In het nieuwe schooljaar is de sectie op het vwo met het programma van start gegaan. De komende jaren zal het nog werk in uitvoering blijven, maar er is nu een goede start gemaakt.

Toetsmodel

Fred stond op het punt om na de zomer met pensioen te gaan. Hij gaf aan dat hij nog wel graag iets achter wilde laten waar de rest van de sectie wat aan zou hebben en nam het op zich om een nieuw toetsmodel te maken voor de onderbouw. Hij besloot om Gemma en Thomas uit te nodigen om daarin met hem mee te denken. Hij had juist die twee gevraagd, omdat hij wist dat ze verschillend dachten over de manier waarop er getoetst moest worden. Het was dan ook niet vreemd dat hij tegen een aantal onverenigbare verschillen aanliep over de plaats en zwaarte van grammatica in de toetsing. Na wat onderzoek, ontdekte hij dat het om een discussie ging waar ook de taalwetenschappers het nog niet over eens waren.

Een tweede knelpunt waar Fred tegen aanliep was de lengte van de toetsen. Een jaar eerder was in de secties besloten dat de toetsen korter zouden worden en dat de lees- en luistervaardigheid apart getoetst zouden worden. De ervaringen met deze kortere toetsen zijn daarna niet meer in de sectie besproken. Gemma was er niet bij toen die afspraak gemaakt werd. In reactie op

⁷ Kijk voor meer informatie over de vakcommunity Engels en de mailinglist op: http://digischool.kennisnet.nl/community_en

de vraag van Fred om mee te denken over het nieuwe toetsmodel, vroeg zij zich af waarom dat was gedaan en waarvoor dat nodig was. Zelf had Fred erg positieve ervaringen met de kortere toetsen. Als initiatiefnemer hakte hij daarom de knoop door en koos voor de opties die hem zelf het beste leken. Hij liet dat ook zo aan Gemma en Thomas weten. Uiteindelijk stelde Fred een toetsmodel op en sprak met zijn collega's af om dat uit te proberen bij twee hoofdstukken uit het leerboek. Ook nodigde hij twee verschillende personen uit om volgens zijn model twee toetsen te maken bij die hoofdstukken. Op het eerste gezicht kon iedereen zich hierin vinden en waren de ervaringen positief.

Na de zomer was Fred weg en konden zijn collega's door met het uitproberen van het nieuwe toetsmodel. Er bleek echter onduidelijkheid te zijn over wat dat uitproberen nu precies inhield. Een aantal sectieleden maakte toetsen volgens Fred's model en pasten daarin dingen aan als ze ontdekten dat het niet helemaal aansloot bij de stof of het nieuwe boek. Anderen raakten daardoor in de war en wisten niet goed welk toetsmodel ze dan moesten hanteren. Bovendien staken ook de inhoudelijke meningsverschillen tussen Gemma en Thomas weer de kop op. Met het vertrek van Fred, vertrok ook de initiatiefnemer van het nieuwe toetsmodel. Omdat er niemand eigenaar was van het toetsmodel, had niemand overzicht over de aanpassingen die gedaan werden. Wel werd duidelijk dat het idee van dingen uitproberen niet altijd voor iedereen hetzelfde betekent. De sectie heeft daarom afspraken gemaakt over hoe zij in het vervolg een initiatief gaan uitproberen. Bij ad-hocproblemen raadpleegt degene die tegen een probleem aanloopt de direct betrokken collega's. Als het probleem zich voor blijft doen, komt het op de agenda van de sectie. Het toetsmodel blijft voorlopig nog terugkeren op de agenda.

English proficiency

Iets meer dan een jaar voordat de sectie met initiatieven aan de slag ging, had de schoolleiding besloten om leerlingen in staat te stellen, deel te nemen aan een aanvullend *English proficiency*-programma. Dit programma werd aangeboden door een externe organisatie en omvatte een toets en oefenmaterialen. Thomas en Jochem hadden de verantwoordelijkheid om deelname voor leerlingen mogelijk te maken. Hoewel er hier geen sprake was van een initiatief, wilden zij de initiatiefgerichte aanpak graag voor het programma gebruiken. Zeker ook omdat er vanuit de sectie behoefte was om het programma met elkaar te bespreken en, waar mogelijk, te verbinden aan bestaande lessen.

In praktijk bleken Thomas en Jochem het lastig te vinden om het *English proficiency*-programma als een initiatief te benaderen. De nadruk lag vooral op de organisatie, zoals de aanmeldingen, het vaststellen van de instapniveaus en de afname van de toets. Organisatorisch hadden zij het programma op orde, maar de onderlinge evaluatie en de inhoudelijke verbinding met de lessen kwamen niet van de grond.

Bij dit *English proficiency*-programma is het niet gelukt om de opdracht om te buigen naar een initiatief. Het programma is door de schoolleiding geïntroduceerd en als taak bij de sectie neergelegd. Hoewel er vanuit de sectie ideeën waren om het te verbinden aan de lessen, voelde niemand zich voldoende betrokken om het tot initiatief te maken. Bovendien waren het vooral andere sectieleden dan Thomas en Jochem die meer mogelijkheden zagen. De ervaringen met dit 'initiatief', laten zien dat betrokkenheid en eigenaarschap essentieel zijn om een initiatief tot bloei te laten komen.

Werken aan initiatieven: een stappenplan

Uit de ervaringen van de sectieleden en de uitdagingen waar zij tegenaan liepen, bleek dat het soms lastig is om te werken aan initiatieven: Hoe start je een nieuw initiatief? Hoe houd je anderen betrokken bij je initiatief? En wanneer kun je een initiatief afronden? Het waren stuk voor stuk vragen waar sectieleden mee worstelden. Het stappenplan dat je hieronder vindt, is voor de sectie ontwikkeld om met die vragen om te gaan. In figuur 3.2 zie je een stappenplan van initiatief naar aanpak. Daarna begint een periode van uitproberen.

Het stappenplan kan je helpen om zelf een manier van werken te ontwikkelen en om het werken vanuit initiatiefkracht in je eigen omgeving op gang te brengen. Bedenk daarbij dat voor het vinden van een manier van werken hetzelfde geldt als voor een initiatief: neem de tijd om het uit te proberen en aan te passen.



Figuur 3.2 Stappenplan van initiatief naar aanpak

Van initiatief naar aanpak

Je hebt een idee voor een initiatief, maar wat doe je dan? Hoe kun je daarmee aan de slag? Wie betrek je daarbij en hoe houd je de sectie op de hoogte? In het eerste deel van dit stappenplan, werk je je initiatief uit tot een aanpak. Daarbij ligt de nadruk op het betrekken van anderen bij je initiatief.

0. Het begin

Initiatieven kunnen op verschillende manieren ontstaan.

- Iemand heeft een idee over iets waar hij of zij graag mee aan de slag wil en wil realiseren in de eigen lespraktijk of bijvoorbeeld op sectieniveau.
- Er staat iets in de jaaragenda dat je op wilt pakken.
- De schoolleiding of een andere sectie komt met een verzoek om ergens over mee te denken of om ergens aan mee te doen.

Hoewel er veel verschillen zullen zitten in de doelen van en de betrokkenheid bij deze beginpunten, zijn de volgende stappen altijd toe te passen.

1. Wil iemand daar iets mee?

Als er eenmaal een begin is, is het nog de vraag of iemand daar iets mee wil. In het meest ideale geval is er een gedreven persoon die het initiatief oppakt. In een sectie is dat niet per definitie

het geval. Zoals we gezien hebben bij het initiatief English proficiency, kunnen er in een sectie ideeën zijn voor een initiatief, zonder dat iemand zich dat gelijk toe-eigent. Het is dan belangrijk dat degene die de rol van initiatiefnemer op zich neemt, zich ook echt met het initiatief verbindt. Bespreek daarom met elkaar met welke motivatie iemand het initiatief oppakt. Bij het initiatief rondom literatuuronderwijs hebben we gezien dat het handig is dat twee mensen de rol van initiatiefnemer voor hun rekening nemen.

2. Wie betrek je daarbij?

Nadat een of meerdere mensen zich als initiatiefnemer hebben opgeworpen, gaan zij nadenken over wie ze daarbij willen betrekken. Zijn er mensen die op dit punt expertise of ervaring hebben? Doe met elkaar een netwerkanalyse en benut je hele netwerk. Kijk binnen de school, maar vooral ook daarbuiten. Wie weet kunnen zelfs studiegenoten of de buurman je helpen bij een initiatief, zoals bij het initiatief rondom literatuuronderwijs. Soms kunnen ook leerlingen en hun ouders bijdragen. Als je de belangrijkste mensen in beeld hebt, bedenk dan in welke rol en hoe intensief je ze bij je initiatief wilt betrekken (zie ook posities van betrokkenheid: netwerkanalyse in hoofdstuk 7). Benader deze mensen en bespreek het initiatief met ze. Maak het niet groter dan het is. Een gesprek in de lerarenkamer kan soms volstaan om de informatie te krijgen die je nodig hebt.

3. Informeren van de sectie over initiatief

In het proces van het uitwerken van een initiatief, is het belangrijk om geregeld je voortgang te delen met de sectie. Dit is het eerste moment waarop je naar de hele sectie terugkoppelt wat je aan het doen bent. Je vertelt over het initiatief, wie je erbij betrokken hebt, en waarom je het zo hebt opgepakt. Daarnaast is dit een goed moment om alvast wat input te verzamelen voor de vervolgstappen. Vraag collega's naar meningen, aandachtspunten en bronnen die je kunt benutten bij het uitwerken van je initiatief.

4. Uitwerken van initiatief in aanpak

Wanneer je eenmaal de juiste mensen om je heen hebt verzameld en inzicht hebt in de gedachten van de sectieleden, kun je het initiatief gaan uitwerken. Probeer zelf duidelijk te krijgen wat het doel is en wanneer je dat doel bereikt wil hebben. Daarna kun je met elkaar uitwerken wat er moet gebeuren en geef je een eerste inhoudelijke invulling aan het initiatief.

5. Initiatief bespreken met betrokkenen

Bij de sectie Engels hebben we gezien dat zij initiatieven oppakten die ze uiteindelijk in de hele sectie wilden gaan inzetten. Bespreek daarom de aanpak die je gemaakt hebt met de collega's voor wie het initiatief gevolgen heeft. Bij zo'n initiatief wil je graag dat zij zich er uiteindelijk in kunnen vinden en er dagelijks mee gaan werken. Bespreek met hen of zij zich kunnen vinden in het doel, of zij denken dat het reëel is om dat binnen de gestelde termijn te realiseren en wat ze denken van de inhoudelijke invulling van het initiatief. Vraag door naar waarom iemand iets vindt en neem de ruimte om argumenten uit te wisselen. Het is veel belangrijker om te weten waarom iemand iets vindt, dan om te weten wat iemand vindt.

6. Aanpassen aanpak

Op basis van de reacties van de betrokkenen, moet je waarschijnlijk je aanpak aanpassen. Je hoeft nog geen definitieve keuzes te maken, die kun je later maken naar aanleiding van de ervaringen.

7. Aanpak bespreken in de sectie

Dit is het tweede deel van het drieluik waarin de sectie op de hoogte wordt gehouden van en betrokken wordt bij de ontwikkeling van het initiatief. Geef de andere leden van de sectie de gelegenheid om input te leveren en zich eventueel aan te sluiten bij het tweede deel van het stappenplan: de periode van uitproberen.

Periode van uitproberen

Iedere verandering in het programma of in de didactiek van het vak begint met uitproberen. Je wilt voorkomen dat je prachtige plannen maakt en aanneemt, die vervolgens in de praktijk heel lastig zijn te verwezenlijken. Als je snel begint met uitproberen, ben je nog in staat om knelpunten op te sporen en weg te werken. Je bent ook meteen in staat om te peilen hoe veranderingen vanuit het initiatief aankomen bij de leerlingen. Op basis van je ervaringen kun je met collega's uitwisselen waarom iets wel of niet werkt. Bovendien kun je anderen een beeld schetsen van hoe jouw initiatief er in de praktijk uitziet. Ook als iedereen zich meteen aansluit bij je initiatief, is het erg zinvol om dingen uit te proberen voordat je ze voor 'vast' aanneemt. Waarschijnlijk zul je nog het een ander moeten aanpassen op basis van je ervaringen. Bedenk dat je ook die aanpassingen weer moet uitproberen om te weten of ze goed werken. We spreken daarom ook van een periode van uitproberen.

8. Uitproberen initiatief

Met behulp van de aanpak die je hebt bedacht, ga je uitproberen hoe je initiatief in de praktijk uitpakt. Maak met elkaar afspraken over wat je gaat uitproberen en hoe lang je dat gaat uitproberen. Je kunt ook afspreken of er bepaalde onderdelen zijn waar je in het bijzonder op gaat letten.

9. Verzamelen en bespreken van ervaringen in de sectie

Deze stap hoort vanzelfsprekend bij het uitproberen: je hebt er niet veel aan om iets uit te proberen, als je er niets van leert. Bespreek met elkaar wat er goed ging of juist niet. Wat viel je op? Hoe reageerden de leerlingen? Vier de successen van het initiatief. Vaak is het erg fijn om met elkaar te praten over de leuke dingen van het vak en over alles wat er goed gaat. Je kunt ervaringen simpelweg met elkaar bespreken, maar je kunt ook formeel te werk gaan, bijvoorbeeld met leerling-enquêtes, analyses van cijfers of de kwaliteit van de prestaties die de leerlingen leveren. Daarnaast kun je speelsere vormen gebruiken: video-opnames, commentaar van leerlingen daarop, leerlingen een stukje laten schrijven, collage maken van werkstukken enzovoort. Dit hangt erg af van de doelen die je met je initiatief voor ogen hebt.

10. Bijstellen en uitwerken aanpak

Op basis van je ervaringen kun je de aanpak verder uitwerken. Neem daarin ook de details mee die voor de toepassing in de toekomst belangrijk zijn. Zo kun je al doende de aanpak verfijnen. Nadat je de aanpak hebt aangepast, is het verstandig om uit te proberen of deze aanpassingen het gewenste en verwachte effect hebben.

Afronden initiatief

Zodra je met elkaar merkt dat de aanpak voldoende is uitgewerkt en dat iedereen ermee kan werken, kun je het initiatief afronden. Houd daarbij de tijdsspanne in de gaten die je bij stap 4 had geformuleerd, maar zorg dat je wel voldoende met elkaar hebt uitgeprobeerd en bijgesteld.

Om te voorkomen dat er, zoals bij de sectie Engels, onduidelijkheid ontstaat over wat het uitproberen inhoudt, is het handig om met elkaar te benoemen wanneer je vindt dat een initiatief kan worden afgerond.

Werken met een jaaragenda: aandacht voor initiatieven

In het bovenstaande heb je kunnen lezen hoe je vanuit een initiatief voldoende aandacht blijft geven aan de verschillende betrokkenen. Andersom is het ook belangrijk om binnen de sectie voldoende aandacht te blijven geven aan de initiatieven die spelen. Door de waan van de dag en alle nieuwe dingen die er in de sectie op de agenda komen, kan dat nog wel eens lastig zijn. Bij de sectie Engels was dat het geval bij het nieuwe toetsmodel: de sectieleden waren nog wel aan het uitproberen, maar namen te weinig tijd om hun ervaringen te blijven uitwisselen tot het initiatief afgerond kon worden. Om het stappenplan een plek te geven in de routines van de sectie, is een jaaragenda geïntroduceerd. Om een initiatief te laten slagen, zal het immers nodig zijn om het de aandacht te blijven geven die het nodig heeft.

Bij de afronding van het schooljaar hebben de sectieleden met elkaar in kaart gebracht welke initiatieven er spelen en welke zij in het nieuwe schooljaar willen oppakken. Die initiatieven zijn op een tijdlijn geplaatst en zo is een jaaragenda ontstaan. In het stappenplan (zie figuur 3.3) kun je zien dat elk initiatief op drie manieren terugkomt in de sectie: *het gezamenlijk bespreken van een aanpak, het tussentijds informeren over de voortgang en het uitwisselen van ervaringen naar aanleiding van het uitproberen in de klas*. In de jaaragenda zijn daarvoor drie kolommen opgenomen. Voor elk sectieoverleg wordt zo zichtbaar welk initiatief er op welke manier besproken moet worden. Een initiatief dat eerst in de sectie is *besproken*, staat voor een volgende vergadering in de tweede kolom genoteerd voor een *tussentijds informatiemoment*. Daarna blijft het op de jaaragenda staan voor het *uitwisselen van ervaringen naar aanleiding van het uitproberen in de klas*.

Wanneer je sectievergaderingen gebruikt om het met elkaar over initiatieven te hebben, houd je minder tijd over om regelzaken te bespreken. Die regelzaken zul je dus zo veel mogelijk buiten de vergaderingen moeten afstemmen (zie handvat 3 uit figuur 3.1). Hiervoor is een vierde kolom opgenomen in de jaaragenda: *regelwerk tussendoor*. Daarin worden zaken genoteerd als het maken van toetsen, het voorbereiden van werkweken, informatie(mid)dagen en excursies, het aanpassen van PTA's. Kortom: alle zaken die in wisselende samenstelling en op basis van eerder gemaakte (en uitgetoetste!) afspraken buiten de sectievergadering geregeld kunnen worden. De vergadering zelf blijft op die manier gereserveerd voor het bespreken van uitgangspunten, aanpakken en ervaringen. Oftewel: voor de onderwijsinhoud zelf. Op de volgende pagina vind je een voorbeeld van zo'n jaaragenda.

	Plannen bespreken	Tussentijds informeren	Ervaringen uitwisselen	Regelwerk tussendoor
Overleg 1	- English Proficiency - Literatuuronderwijs			
Overleg 2	- Toetsmodel	- Literatuuronderwijs		
Overleg 3		- Toetsmodel	- Literatuuronderwijs	
Overleg 4	- Uitgangspunten voor klassenverdeling	- English Proficiency	- Literatuuronderwijs - Toetsmodel	
Overleg 5		- Uitgangspunten voor klassenverdeling	- Toetsmodel	
Overleg 6			- Toetsmodel - Uitgangspunten voor klassenverdeling	

Figuur 3.3 Jaaragenda

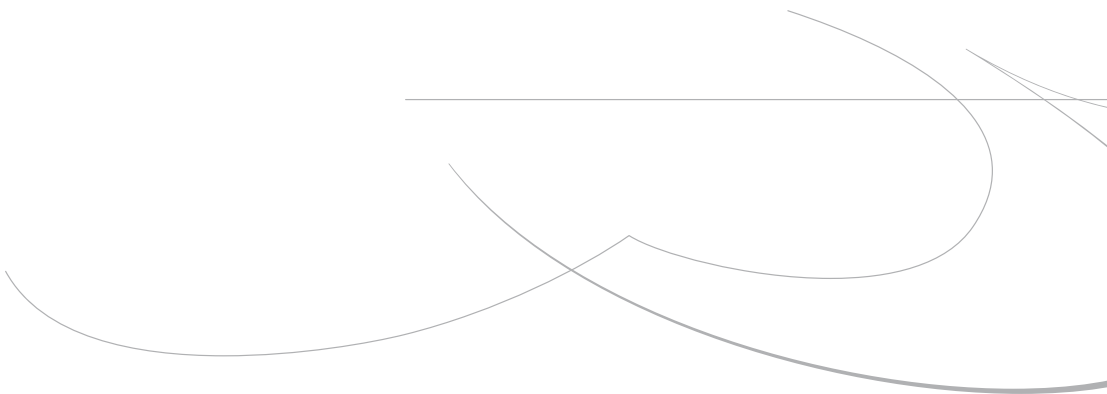
Een jaaragenda kan ondersteuning bieden om voldoende aandacht te geven aan de initiatieven die spelen. Het is een hulpmiddel om daar met elkaar overzicht over te houden. Dit betekent echter niet dat dat ineens vanzelf gaat. Je zult met elkaar in de gaten moeten houden wat er op de jaaragenda staat en flexibel genoeg moeten zijn om daar ook van af te wijken. Ook het gebruiken van een jaaragenda is immers een kwestie van uitproberen en bijstellen.

Aan de slag met initiatieven: Hoe nu verder?

In dit hoofdstuk hebben we gezien dat het werken vanuit initiatiefkracht mooie dingen kan opleveren. De sectie Engels heeft met het nieuwe toetsmodel en het nieuwe literatuurprogramma twee veelbelovende initiatieven opgepakt. We hebben een aantal handvatten besproken die de sectie daarbij kunnen helpen: een *onderzoekende houding*, *voorbereiden door uit te proberen*, *flexibel overleg* en *iedereen betrokken houden*. Bij zowel het initiatief rondom literatuuronderwijs als bij het ontwikkelen van het toetsmodel heeft de sectie die handvatten in toenemende mate gehanteerd. Uit deze veelbelovende initiatieven blijkt dat er veel bereikt kan worden als de leden van de sectie er eenmaal met elkaar voor gaan zitten. Maar juist dat laatste was erg lastig. Hoe houd je elkaar op de hoogte van een initiatief als er nog duizend andere, urgente dingen besproken moeten worden? Hoe neem je de tijd om iets goed uit te proberen als de volgende klus al klaar ligt? De belangrijkste knelpunten bij het werken aan initiatieven hadden niets te maken met de initiatiefkracht in de sectie, maar gingen over hoe moeilijk het is om de aandacht en inspanningen te richten op die initiatieven. Het stappenplan en de jaaragenda zijn hulpmiddelen die kunnen helpen om met elkaar de aandacht op die initiatieven te houden.

Netwerklernen lijkt vaak erg vanzelfsprekend, maar gaat niet vanzelf⁸. In dit hoofdstuk hebben we laten zien hoe je als klein onderdeel van een organisatie al kunt beginnen met netwerklernen door te werken vanuit initiatiefkracht. De ervaringen van de sectie Engels hebben laten zien dat je dat met elkaar moet leren en daar samen een weg in moet vinden. Voor deze werkwijze geldt dan ook hetzelfde als voor de initiatieven zelf: blijven onderzoeken, uitproberen en overleggen om er uiteindelijk met elkaar een succes van te maken.

⁸ Korenhof, M., & Coenders, M., & De Laat, M. (Eds.). (2011). *Toolkit netwerklernen primair onderwijs*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum.





4 Iets tot thema maken: creëren van ruimte

Anne-Marie Poorthuis

Je neemt een initiatief en bouwt een stevig netwerk van betrokkenheid, maar hoe krijgt jouw initiatief nu de aandacht van de hele school of hoe stem je af met andere initiatieven in de school? Dit kun je doen door *iets tot thema te maken*. Hiermee komen we bij het tweede principe van een netwerklerende school dat we in dit hoofdstuk uitwerken. *Iets tot thema maken* betekent dat je bewust de aandacht voor iets wilt delen met collega's en daarbij rekening houdt met ieders initiatiefkracht. Door *iets tot thema te maken* breng je een diversiteit aan verwante initiatieven en netwerken bij elkaar. Je eigen initiatief maak je onderdeel van de gezamenlijke aandacht voor een thema. Door anderen de ruimte te geven om de diversiteit van het thema te ontdekken, creëer je ook een plek voor je eigen initiatief.

Op BTG is een leraar bezig met differentiatie. Differentiatie heeft al heel lang haar interesse. Op andere scholen heeft ze ook al initiatieven genomen. Haar ambitie is om een beweging in de school op gang te brengen en differentiatie tot thema te maken. De interesse voor het thema is groot en differentiatie wordt zelfs jaarthema (zie verderop voorbeeld BTG).

Iets tot thema maken nodigt uit om te onderzoeken, om breed te kijken en nieuwsgierig te zijn naar wat een thema allemaal in kan houden. Je creëert ruimte om iets van meerdere kanten te bekijken en op verschillende manieren invulling te geven. Daarbij hoort bescheidenheid: je eigen initiatief staat nu niet op de eerste plaats, het gaat er juist om het te overstijgen; schep ruimte voor afstemming, maak verschillende initiatieven zichtbaar, vertaal ze en breng ze met elkaar in verband. Een thema geeft ruimte, maar kan niet zonder initiatiefkracht.

Thema's in de school

Een thema kan aandacht vragen van de hele school, van een sectie, van een team of van een aantal leraren. Bakken Trinitas Gymnasium (BTG) onderscheidt verschillende soorten thema's:

- Een *jaarthema* staat in een bepaald jaar centraal in de school en wordt meegenomen in alles wat er in school gebeurt. Voorbeelden van jaarthema's zijn: 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast' en 'differentiatie'.
- *Vaste schoolthema's* zijn bijvoorbeeld 'begaafdheid', 'academische vaardigheden', 'olympiade' en 'studiewijzer' en worden jaarlijks weer actueel gemaakt. Vaste schoolthema's hebben een eigen schakel die steeds weer zorgt dat netwerken worden opgebouwd en alles wat op dat moment speelt rond dat thema wordt verwerkt en vertaald naar de praktijk.
- *Tijdelijke thema's* zijn onderwerpen die op een bepaald moment actueel zijn en waarvoor ruimte wordt gecreëerd om ze gedurende een bepaalde periode te verdiepen. Het benoemen van een thema kan spontaan tot stand komen:

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 vinden jullie van 'verbreden zonder grenzen'? Wie zijn daar eigenlijk de schakels in? In ieder geval zijn mentoren en ouders betrokken. Hoe verder inhoud geven? Hoe houdt het ruimte? Hoe zorgen we dat we het niet dichttimmeren?

Introduceren van een thema

De introductie van een thema kan heel vanzelfsprekend zijn. Als een bevestiging van wat al in de lucht hangt. Toch luistert de wijze waarop je een thema introduceert in de school wel nauw. Een risico is dat je het meer als je eigen initiatief brengt dan als uitnodigende onderzoeksruimte. Je loopt de kans dat anderen niet mee gaan doen, terwijl een thema een vertrekpunt is waar je anderen voor kunt uitnodigen en in mee kunt nemen en waarmee je bouwt aan een basis om verschillende initiatieven te realiseren. Een ander risico is dat de introductie van het thema niet als een uitnodiging, maar als een opdracht wordt ervaren. Dan bestaat de kans dat anderen het thema buiten zichzelf plaatsen en zich er niet mee gaan verbinden, terwijl een thema juist een uitnodigende onderzoeksruimte is, waaraan ieder op eigen wijze kan deelnemen, waar ruimte is voor experiment en waarvan de uitkomst kan verrassen.

Als je in staat bent om een thema als uitnodigende onderzoeksruimte te introduceren, dan kun je dat ook gebruiken bij een probleem. Door niet het probleem in het midden te zetten, maar het probleem om te zetten naar een te onderzoeken thema ontstaat ruimte om vanuit verschillende invalshoeken te kijken, af te stemmen en te zoeken naar oplossingen.

Betrokkenheid bij een thema

Betrokkenheid bij een thema kan overal vandaan komen, van collega's, van leerlingen, van ouders of van burens, vrienden, wetenschappers, andere scholen enzovoort. Betrokkenheid gaat dwars door grenzen heen. Een voorbeeld van betrokkenheid van ouders, leerlingen, teamleiders en docenten waar BTG met trots op terugkijkt, is: verbreding zonder grenzen van gymnasium 5:

Gymnasium 4 (G4) heeft in het kader van de Reis- en Activiteitenweek 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 teamleiders en mentoren van de bovenbouw besloten dit op een netwerklende manier aan te pakken. Zij organiseerden een avond waarop ze alle leerlingen van 5 gymnasium met hun ouders uitnodigden. Een van de teamleiders 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 Reis- en Activiteitenweek. 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 Reis- en Activiteitenweek invullen. Na enige onwennigheid ontstond er groot enthousiasme. Er werden die avond een heleboel waardevolle ideeën en initiatieven geboren. Eén van de teamleiders zorgde ervoor dat iedereen vanaf het begin rekening hield met de inpassing in de jaarplanning. Teamleiders 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 aangepreut over de Reis- en Activiteitenweek, maar ze kregen de kans om erin te gaan staan." Dit effect werd nog vergroot door het open einde: de uitkomst stond niet van te voren vast. Leerlingen en ouders konden hun eigen initiatieven nog aanvullen. Een teamleider: "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

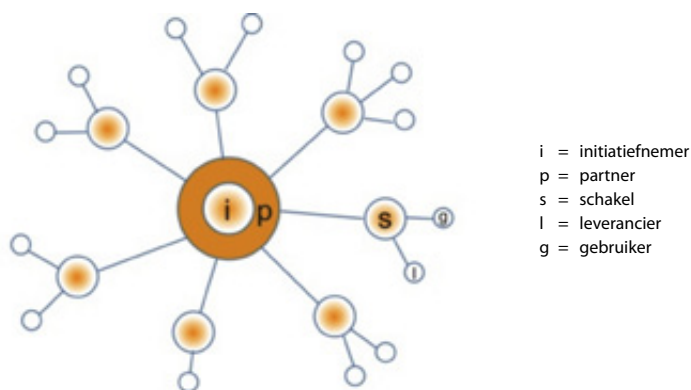
avond, volgens een van de mentoren, een uitgelezen kans om concreet te werken aan het jaarthema: De eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast. Zo had iedereen die avond het gevoel op zijn eigen manier met zinvolle initiatieven bezig te zijn.

Het gaat steeds om feitelijke betrokkenheid en niet om verwachtingen of functionele eisen. Betrokkenheid hangt niet samen met formele functies of uren, zoals in onderstaand voorbeeld van BTG duidelijk wordt:

Om een start te maken met de organisatie van de Olympiade komt een groepje van zes leraren bij elkaar, uit elk team twee. Vier waren vorig jaar ook betrokken bij de organisatie van de Olympiade. Twee zitten er nieuw bij op verzoek van een teamleider. Tijdens het gesprek blijkt dat deze twee niet betrokken zijn bij het onderwerp en daar ook niet bij betrokken willen zijn. Het gesprek komt daardoor direct op de vraag of leraren hier wel of geen uren voor krijgen. De twee leraren vertrekken zonder afspraken te maken. Een van deze twee verwoordt nog wel dat ze in haar team iemand zal vragen die volgens haar veel meer betrokken is bij dit thema.

De overige vier raken vervolgens samen in gesprek. Zij willen graag met de voorbereiding van de Olympiade aan de gang en los van uren gaan ze er gewoon voor. Het is zelfs lastig om taken te verdelen. Iedereen wil ook wel alles doen. Hier blijkt het ook weer een kunst om anderen erbij te betrekken, zaken over te laten aan elkaar en te vertrouwen op anderen. Door dit hardop en met humor te benoemen, wordt dat goed hanteerbaar.

In een netwerk kun je verschillende posities van betrokkenheid onderscheiden: initiatiefnemers, partners, schakels, leveranciers en gebruikers (zie figuur 4.1 en de netwerkanalyse in hoofdstuk 7).



Figuur 4.1 Posities van betrokkenheid in een netwerk

Maak je iets tot thema dan heb je dus te maken met initiatiefnemers, die betrokken zijn vanuit hun eigen initiatief, partners die aandacht vragen voor het thema, schakels die relaties leggen met alles wat met het thema te maken heeft, leveranciers die een bepaalde expertise inbrengen en gebruikers die de uitwerking van het thema nodig hebben. Iedereen kan ook meerdere posities van betrokkenheid innemen. Als een thema eenmaal aandacht heeft, zijn het vooral de schakels die de verschillende posities van betrokkenheid bij elkaar brengen en houden.

Schakels

Elk thema in de school heeft één of meer personen (leraren, ondersteunend personeel, schoolleiding, leerlingen of ouders) nodig die als schakel gericht helpen om alles wat met het thema te maken heeft bij elkaar te brengen. Schakels leggen relaties, maken kennis zichtbaar, wijzen de weg, zorgen voor afstemming en ondersteunen ontwikkeling in het kader van het thema.

“Je hebt mensen nodig die alles willen weten van een bepaald onderwerp. Een schakelpositie helpt, 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: oké, 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 groep toetsing ook zo’n zichtbare schakel komt. Nu verzorgen de groepsleden ieder op zich het contact met hun eigen sectie. Maar een echt contactpunt ontbreekt nog. Er begint wel een netwerkje te ontstaan.”

Je kunt zelf naar voren komen als schakel of gevraagd worden om dat te doen.

“Als schakel zorg ik ervoor dat de studiewijzer steeds opnieuw aandacht krijgt. Verder attendeer ik periodiek dat de studiewijzers geschreven moeten worden. Ik organiseer schrijfsessies om samen met betrokkenen veranderingen door te voeren in de studiewijzer en ook om waar nodig mensen te ondersteunen bij het gebruiken van het format.”

De leden van de groep toetsing zijn bijeengebracht door een oproep in de teamvergaderingen: wie heeft zin om in de groep toetsing te gaan zitten? Bij de samenstelling is erop gelet dat alle (soorten) secties vertegenwoordigd zijn. Waar nog niet op gelet is, bij het oprichten van deze groep, zijn zaken als: zitten er in de groep (potentiële) schakels? En er komt nog niet echt een schakel naar voren.

Als schakel ben je betrokken bij het thema, maar wel in staat om je eigen initiatief te overstijgen. Wil je schakel zijn voor een thema zorg dan dat je jezelf neutraal opstelt, dat je wilt staan voor alles wat met het thema te maken heeft, dat je netwerken mobiliseert, kennis verzamelt, uitnodigt en uitdaagt. Schakels wijzen de weg, ondersteunen initiatieven, zorgen dat kennis van dat thema toegankelijk wordt en zoeken naar verbindingen tussen alles wat met het thema te maken heeft.

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

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. Dat 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 komt bij het afronden van een thema, weer een nieuw en actueel thema op. BTG heeft bij de start van de netwerklevende school intensief gewerkt aan het afronden van allerlei thema's die nog speelden en een aantal richtlijnen geformuleerd:

- Jaarlijks met een schone lei beginnen. Bestaande thema's en werkgroepen goed afronden. Stimuleren dat niemand jarenlang met ballast in de rugzak blijft zitten.
- De start van het schooljaar gebruiken om opnieuw te kiezen voor actuele thema's die om ontwikkeling vragen.
- Vaste thema's jaarlijks afronden, opnieuw met actuele aandacht starten en daarmee de thema's nieuw leven inblazen.

"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 en gaan we het eigenlijk wel aanpakken?"

Netwerkprogramma's

Hoe ga je nu te werk bij het onderzoekend bouwen aan een thema? Daarvoor hebben we bij Baken Trinitas Gymnasium het netwerkprogramma geïntroduceerd (zie voor uitgebreide beschrijving hoofdstuk 7). Je begint een netwerkprogramma met het benoemen van het thema, het vaststellen van de periode dat je aan het thema gaat werken en een eerste thema-analyse (zie methodiek hoofdstuk 7). Met deze analyse orden je wat er al is in de school dat te maken heeft met het thema, zoals voorbeelden, ideeën, initiatieven, relevante opmerkingen en netwerken, en maak je een uitnodigend verhaal over je thema. Vervolgens breng je het gesprek rond het thema breed op gang, bent nieuwsgierig, vertaalt het thema naar situaties van betrokkenen en nodigt iedereen uit om mee te praten. Je analyseert netwerken en blijft nieuwsgierig naar voorbeelden en initiatieven. Je ontwerpt een netwerkprogrammaliijn met ontmoetingsmomenten waarbij je ook gebruikmaakt van bestaande activiteiten, zoals een studiedag of een festiviteit. Ontmoetingsmomenten ondersteunen het gesprek rond het thema, brengen initiatieven en netwerken bij elkaar en maken kennis toegankelijk. Je maakt gebruik van een diversiteit aan media, zoals tentoonstelling, webcommunicatie, nieuwsbrief, om alles rond het thema zichtbaar te maken. Je eindigt een netwerkprogramma met een manifestatiemoment waarmee je de gerichte aandacht voor het thema afrondt.

Het netwerkprogramma bestaat uit een samenhangend geheel van werkwijzen en stappen waarmee je als schakel de aandacht voor een thema organiseert en de eigen kracht van je netwerken stimuleert en ondersteunt. In onderstaand voorbeeld van BTG zijn de werkwijzen en stappen van het netwerkprogramma terug te vinden.

Voorbeeld: differentiatie als jaarthema

BTG heeft voor het schooljaar 2011-2012 het jaarthema 'differentiatie' gekozen.

Differentiatie is echt zo'n thema dat al in de lucht hangt, het is steeds aan de orde en het is voor iedereen vanzelfsprekend dat het nu aandacht vraagt. Bovendien sluit het aan bij de behoefte van de teams om 'de eigen leerweg van de zelfstandige gymnasiast', het vorige jaarthema, een vervolg te geven. Ook speelt een rol dat tijdens het laatste inspectiebezoek kanttekeningen zijn geplaatst bij de indicatoren betreffende de 'afstemming op verschillen tussen leerlingen' in de reguliere lessen.

De schakel

Schakel voor dit thema is een ervaren lerares scheikunde die in verschillende typen onderwijs werkzaam is geweest, voordat zij bij BTG kwam werken. Als pas benoemde Ld-er is zij in schooljaar 2011-2012 verantwoordelijk voor het organiseren van het thema 'differentiatie' in

de school. Zij heeft op de andere scholen waar ze heeft gewerkt, al ervaring met differentiatie opgedaan. Haar ambitie als Ld-er is om een beweging rond differentiatie in de school op gang te brengen die uiteindelijk leidt tot gezamenlijk ontwikkelde en uitgevoerde praktijken van gedifferentieerd onderwijs. Als lid van de netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO) zal zij zich ook bezig houden met de afstemming tussen haar thema en andere thema's en initiatieven die verwant zijn aan differentiatie, zoals: academische vaardigheden, verbreding en verdieping, leerlingenbespreking, studiewijzer, Olympiade, begaafdheid en dergelijke.

De start

De schakel is gestart met een oriëntatie op twee zaken: de inhoud van differentiatie en de introductie van dit thema in de school. Via de NGO, die bedoeld is als werkplaats voor het ontwikkelen en verder brengen van thema's en initiatieven in de school, heeft ze een aantal gesprekken gevoerd met de projectleider van LOOK die de NGO ondersteunt bij het organiseren van netwerklere. Via de teamleiders, die regelmatig lessen bezoeken, heeft zij een aantal namen gekregen van collega's die in hun lessen, ieder op een eigen manier, al differentiatie in de praktijk brengen.

De eerste stappen

Uit de eerste oriëntatie en gesprekken kwam een aantal stappen naar voren: De gymnasiumdag - een studiedag voor de leraren op 6 december - werd vastgesteld als het moment voor een schoolbrede start van het thema. Verder gaat de schakel een netwerkje om zich heen verzamelen waarmee ze een netwerkanalyse kan doen rond het thema differentiatie en de gymnasiumdag kan voorbereiden. Bij een van de teamleiders claimt zij hiervoor tijd op de dinsdagmiddag (zie hoofdstuk 6). Zij mailt de volgende uitnodiging aan een aantal collega's van wie zij de betrokkenheid bij dit thema kent:

"Graag wil ik jullie uitnodigen om mee te denken over het thema differentiatie op onze school. Differentiëren in verschil in niveau en begaafdheid van de leerlingen, maar ook in verschillende werkvormen. Wat vinden we nu echt belangrijk voor onze school? Hoe liggen onze standpunten? Hoe staat onze school erbij? Veel vragen waar we het eerst met elkaar over moeten hebben alvorens te bepalen welke richting we op willen gaan. De brainstorm, of netwerkanalyse, wordt geleid door LOOK. Het gesprek zal plaatsvinden op dinsdag 15 november om drie uur, na de leerlingbespreking. Ik hoop dat jullie dit onderwerp een belangrijk aspect vinden van goede lessen en goed onderwijs en met ons mee willen, en uiteraard ook kunnen (qua tijdstip dan) denken. Kun je aan mij doorgeven of je het leuk vindt om mee te denken en of je kunt komen? Alvast dank!"

Op dinsdagmiddag 15 november voerde de schakel samen met twee collega's en LOOK een netwerkanalyse uit (zie hoofdstuk 7) en bereidde de geplande bijeenkomst van dinsdagmiddag 6 december voor. Voor dit laatste is een thema-analyse gebruikt (zie hoofdstuk 7). Op 21 november zijn met dezelfde mensen de resultaten van deze sessie nabesproken, aangevuld en geordend. Deze twee sessies samen leveren het volgende resultaat op: er zijn zes initiatieven en voorbeelden op het gebied van differentiatie gevonden, waarvoor elf schakels zijn geïdentificeerd. En er is een lijstje ontstaan van zeven ideeën die voor verdere uitwerking in aanmerking komen. Daarbij zijn nog eens drie schakels in beeld gekomen. Hiermee kan het bouwen aan het netwerk van betrokkenheid van start gaan.

Tijdslijn netwerkprogramma

Er komt al een eerste, globale tijdslijn voor een netwerkprogramma in beeld:

- rest van 2011: schoolbreed ontwikkelen en uitproberen van een BTG-aanpak voor differentiatie.
- 2011-2012: op maat maken van de aanpak voor de in-, door- en uitstroom in de drie teams.

Introductie jaarthema

Aan de hand van de thema-analyse is nagedacht over de introductie van het jaarthema op de gymnasiumdag. Er is gekozen voor de volgende lijn: we komen niet met voorstellen, we gaan eerst met elkaar in gesprek.

Inmiddels is het thema vanuit de sessies in november versterkt met een tweede schakel. De schakels stellen samen het definitieve programma voor de gymnasiumdag op:

- Presentatie van het thema door de schakel.
- Uitnodiging voor deelname aan een denkgroep en een doegroep.
- Carrousel in drie groepen langs de presentatie van drie good-practices van drie collega's.
- Discussie/brainstorm over het thema in een α -, β - en γ -groep. Noteren van het resultaat op flip-overs.
- Plenaire bespreking van de flip-overs.

Vervolg

Op 19 december is de gymnasiumdag door de schakel nabesproken met de voorzitter van de NGO en LOOK. Daar zijn de volgende elementen voor het netwerkprogramma uit voort gekomen:

- Als algemene lijn wordt aangehouden: niet teveel discussiëren en overleggen, maar zo veel mogelijk concrete ideeën uitproberen in de klas.
- Er hebben zich zowel voor de denk- als voor de doegroep gegadigden aangemeld.
- De mensen van de doegroep kunnen zich aansluiten bij bestaande initiatieven en voorbeelden of meedoen aan nieuwe pilots.
- De nieuwe pilots worden in nauwe samenwerking met de denkgroep ontwikkeld.
- De ervaringen in de pilots worden regelmatig besproken en bijgesteld, waarna weer nieuwe deelnemers worden uitgenodigd.
- De volgende ideeën voor nieuwe pilots zijn kansrijk:
 - belonen van extra inspanningen van leerlingen door aan te sluiten bij het competitie-model van de Olympiade.
 - werken met proceskaarten. Hiermee kunnen leerlingen zelfstandig delen van de leerstof bestuderen en laten aftekenen. Hierdoor wordt tempodifferentiatie mogelijk.
 - leerlingen de mogelijkheid bieden om zelf een studiemethode te kiezen. Hierdoor wordt tegemoet gekomen aan hun eigen leerstijl of belangstelling.
- Het jaarthema differentiatie heeft raakvlakken met de studiewijzers en de leerlingbespreking. Dat vraagt afstemming met de desbetreffende schakels. In feite gaat het erom het jaarthema overal in mee te nemen.
- De tijdslijn van het netwerkprogramma wordt verder ingevuld met de volgende twee activiteiten:
 - februari: presentatie/gesprek over nieuwe (good) practices van differentiatie. Het hoeft niet per se te gaan om voorbeelden die ter navolging worden aangeboden. Leraren kunnen ook practices of cases inbrengen waar ze juist ontevreden over zijn of gewoon met hun collega's over willen praten
 - maart: een ontwikkeldag

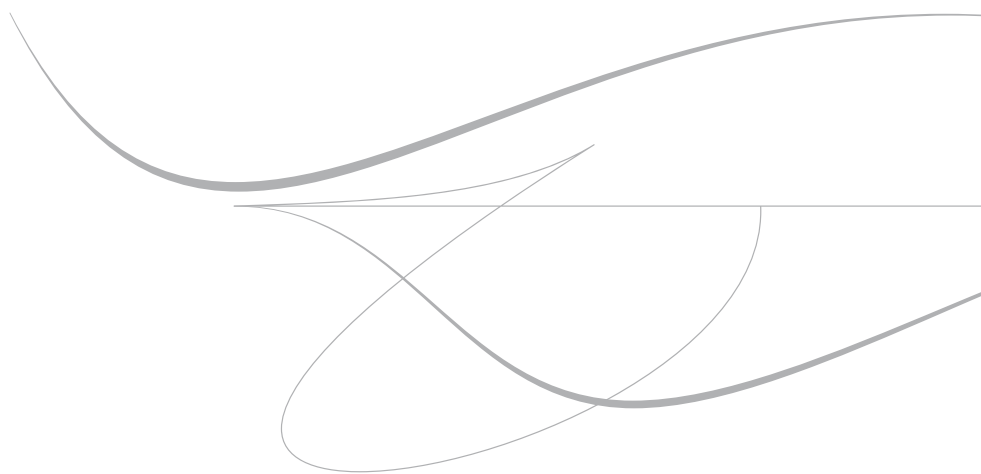
Media

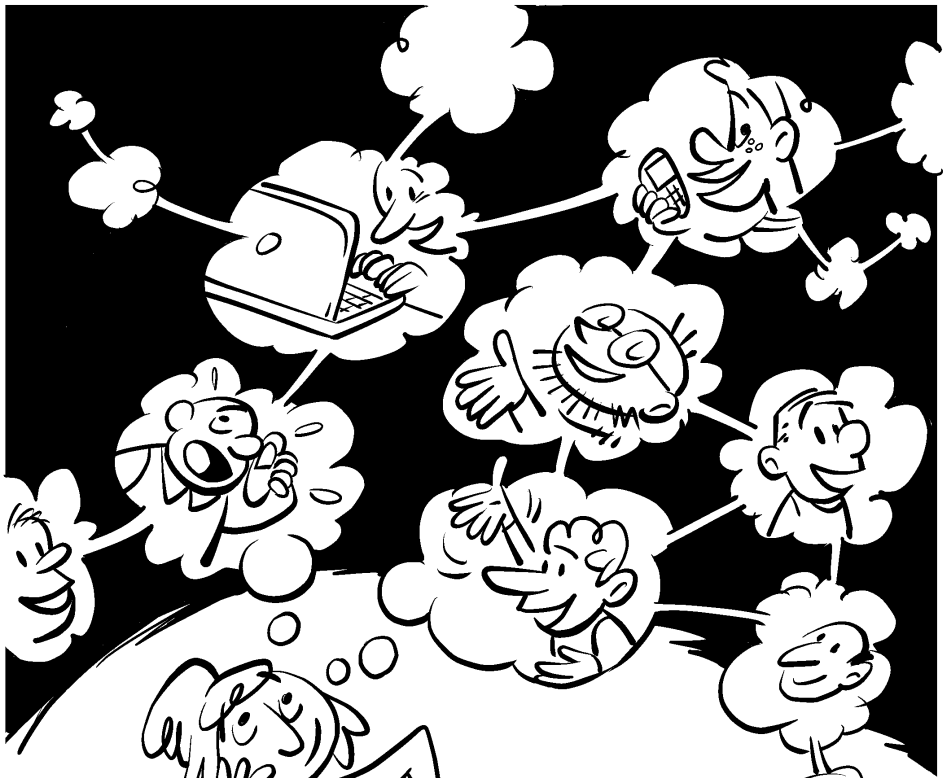
Om al deze activiteiten brede bekendheid te geven, gaat de schakel een themanieuwsbrief uitgeven met nieuws over het netwerkprogramma, informatie uit de denk- en doegroepen, ervaringen in de pilots, tips met literatuur en interessante links.

Terug naar de principes

Met dit voorbeeld komen we tot een afronding van *iets tot thema maken*, het tweede principe van een netwerklerende school. *Initiatief nemen* (het eerste principe) en *iets tot thema maken* (het tweede principe) zijn als het ware twee zijden van dezelfde medaille en staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. *Initiatief nemen* begint van binnenuit bij de eigen kracht van wat je bent en wat er is. *Iets tot thema maken* overstijgt jezelf en begint van buitenaf met het scheppen van een uitnodigende ruimte die ondersteunt om vanuit eigen kracht positie in te nemen en te zoeken naar verbindingen met anderen.

In het volgende hoofdstuk trekken we het nog wat breder. Derde principe van een netwerklerende school is *toegankelijk maken van kennis: communiceren als knooppunt*. Los van specifieke initiatieven en thema's is iedereen in de school knooppunt in kennis. Deze kennis is zowel impliciet als expliciet. Door nieuwsgierig te blijven en contact te maken, kun je steeds weer verrast worden. De gezamenlijke kennis in een school is vele mate groter dan de kennis waar we daadwerkelijk gebruik van maken. Uitdaging is om die rijkdom steeds meer te benutten.





5 Toegankelijk maken van kennis: communiceren als knooppunt

Anne-Marie Poorthuis

Als leraar beschik je over een diversiteit aan kennis, bijvoorbeeld van je vak, je leerlingen, de schoolorganisatie en het onderwijs. Deze kennis deel je, meer of minder, met collega's. Dat gebeurt toevallig tijdens de dagelijkse contacten of gericht als je je ergens over buigt. Je kunt zelf kennis inbrengen, maar ook anderen die iets willen weten de weg wijzen en toegang geven tot netwerken. Je bent een knooppunt in de kennis van de school. Soms deel je als knooppunt je kennis expliciet, bijvoorbeeld in een netwerk rond een initiatief (zie hoofdstuk 2 en 3) of als schakel voor een bepaald thema (zie hoofdstuk 4). Maar knooppunt-zijn in de kennis van de school is breder dan een initiatief of thema en gaat over alle impliciete en expliciete kennis waar jij met je netwerken toegang toe kunt geven of kunt krijgen. Ambitie is dat we het knooppunt-zijn vanzelfsprekend gaan hanteren. Daarmee komen we bij het derde principe van een netwerklerende school: 'toegankelijk maken van kennis: communiceren als knooppunt'.

Knooppunt-zijn

Je ontwikkelt jezelf als knooppunt door actief deel te nemen aan het professionele gesprek in de school, nieuwsgierig te zijn naar anderen, contacten aan te gaan en zicht te krijgen op de initiatieven en thema's die spelen in de school, je team, je sectie enzovoort. Is de school intensief bezig met een bepaald thema, dan is de kans groot dat iedereen in de school er wat van weet en via netwerken actuele relaties legt. Door betrokkenheid bij initiatieven en thema's ontstaan specifieke kennisvragen. Laat je verrassen door wat een anderen weten. Vaak ben je je niet bewust van je eigen/anderens kennis en komt deze pas in beeld als je nieuwsgierig bent en op onderzoek uitgaat. Je ontwikkelt jezelf ook als knooppunt door besef te hebben van netwerken en via netwerken op zoek te gaan naar bronnen en kennis van anderen. Bij een knooppunt komen verschillende stromen van kennis bij elkaar en via een knooppunt krijg je toegang tot unieke verzamelingen van kennis. Elk knooppunt staat weer in verbinding met andere knooppunten. Sommige knooppunten zoek je op omdat ze expert zijn op een bepaald gebied, schakel zijn voor een bepaald thema, ervaring hebben of toegang geven tot een databank, een organisatie, een platform of een persoon. Knooppunt-zijn gaat over de openheid en de bereidheid om kennis met elkaar te delen:

"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. Dat doet niet iedereen in onderwijsland gemakkelijk"

Initiatieven en thema's als vertrekpunt

Initiatieven en thema's geven de communicatie in de school duidelijke vertrekpunten. Als knooppunt kun je initiatieven en thema's gebruiken om de communicatie te organiseren en ruimte te scheppen voor uitwisseling en afstemming. Je brengt gedurende een bepaalde periode kennis bij elkaar, deelt wat je met elkaar weet, bouwt samen een kennisvoorraad op en zorgt dat kennis toegankelijk is. Dat is een hele uitdaging want kennis zit overal: in de hoofden van mensen, in gewoonten, in relaties, in beelden en woorden die worden vastgelegd, in gesprekken die

worden gevoerd, in activiteiten die worden georganiseerd, enzovoort. Laat je een thema los, dan verdwijnt de actuele aandacht en daarmee ook je parate werkgeheugen, maar door iets opnieuw tot thema te maken en daarbij als netwerker vanzelfsprekend op zoek te gaan naar alles wat er al is, komt ook eerder opgedane kennis weer tot leven.

Als knooppunt toegankelijk zijn voor leerlingen

Als de ambitie is dat ook leerlingen naast de overdracht in de klas een eigen leerweg gaan bewandelen, is het essentieel dat zij toegang krijgen tot knooppunten in de kennis. Hoe toegankelijk is de kennis die je als leraar, sectie of team hebt voor leerlingen? Hoe zichtbaar is waar jij wat van weet en wat jouw netwerken weten? Hoe benaderbaar ben je als knooppunt voor leerlingen? Hoe benaderbaar ben je voor leerlingen van anderen? Je kunt als leraar met je netwerken bewust bouwen aan een soort kennisinfrastructuur voor je eigen vak of een combinatie van vakken, waar leerlingen op eigen wijze doorheen kunnen wandelen en gebruik van kunnen maken. Voorbeelden hiervan zien we nog maar beperkt in de praktijk:

Bij BTG kunnen leerlingen voor hun profielwerkstuk een eigen begeleider kiezen die aansluit bij hun onderwerp. Leerlingen worden gewezen op welke wegen ze kunnen bewandelen, maar ze kiezen zelf. Kijken we verder in de school dan is het nog niet vanzelfsprekend dat leerlingen hun eigen leerweg bewandelen en op eigen wijze door de kennisstructuren van de school wandelen en knooppunten benutten. "Alhoewel, bij de verbreding hoort dat natuurlijk ook, maar het wordt gewoon nog niet zoveel gedaan".

Uiteindelijk kun je nog een stap verder gaan en ook de kennis van leerlingen toegankelijk maken voor elkaar en voor jou als leraar. Wat zijn hun interesses? Waar weten ze veel van? Tot welke netwerken van kennis geven leerlingen toegang?

Een nodaal netwerk of kennisinfrastructuur

Het geheel van knooppunten en verbindingen waardoor kennis zichtbaar en toegankelijk wordt in de school, noemen we een nodaal netwerk. Een nodaal netwerk bestaat niet uit één kern met een netwerk, maar uit een veelheid van knooppunten (nodes) en verbindingen. Iedereen die betrokken is bij de school is knooppunt in de kennis. Naast leraren en leerlingen kun je bijvoorbeeld ook ouders als knooppunten zien.

Achter elk knooppunt zitten ook weer netwerken. Elk knooppunt brengt kennis bij elkaar en geeft toegang tot netwerken van kennis. Je kunt het beschouwen als een kennisinfrastructuur, die je met elkaar bouwt en waar ieder vervolgens weer op eigen wijze doorheen wandelt, kennis aanboort of zich laat verrassen door andere relaties te leggen en tot nieuwe verbindingen te komen. Je put als het ware uit een enorme relationele database met een heleboel ingangen.

Knooppunten en verbindingen digitaal in beeld brengen

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.

De zichtbaarheid en toegankelijkheid van een nodaal netwerk of kennisinfrastructuur kun je vergroten door knooppunten en verbindingen digitaal in beeld te brengen. Je krijgt dan niet alleen zicht op je eigen knooppunten, maar ook op de knooppunten die voor je collega's toegangspoort zijn tot kennis. BTG gaat hiermee experimenteren door thema's, initiatieven en

netwerken van leraren digitaal weer te geven via het programma *netwerken in beeld*⁹ van LOOK. Zo kun je vinden waar collega's bij betrokken zijn en welke relaties zij leggen of eerder hebben gelegd.

Digitaal verzamelen van kennis

Je kunt digitale hulpmiddelen ook gebruiken om kennis te ordenen. Bijvoorbeeld door zelf of samen met anderen met behulp van verschillende sociale media, zoals sociale websites, weblogs, fora en communities, een *kennisweb*¹⁰ inrichten. In een kennisweb verzamel je materiaal over alles wat met jouw thema's te maken heeft zoals: verhalen, uitspraken, activiteiten, voorbeelden, initiatieven, documenten en inspiraties. Je kunt een kennisweb ook beschouwen als een digitale plek voor thema-analyse (zie methodiek hoofdstuk 7) en voor het uitwerken van initiatieven. En via een kennisweb kun je weer terugkijken naar thema's die eerder actueel waren.

In eerste instantie is zo'n kennisweb vooral een hulpmiddel voor je eigen geheugen, waaraan je werkt om het actueel te houden en aantrekkelijk te maken. Een geheugen dat je vervolgens weer met anderen kunt delen of waarbij je anderen uitnodigt om wat toe te voegen. Het gaat er niet om dat het volledig is, dat lukt je toch niet, want elke kennismaking geeft weer nieuwe kennis. Het gaat er vooral om de rijkheid en diversiteit van kennis te laten zien en voor elkaar toegankelijk te maken, zodat je je kunt laten inspireren of eruit kunt putten als je meer wilt weten.

⁹ www.rdmco.nl/netwerkleren

¹⁰ Voorbeeld van een kennisweb is www.netwerkprogramma.nl



6 Zichtbaar voorbeeld zijn: Onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school

Anne-Marie Poorthuis

“Geen standaard gymnasium, maar een school die zich steeds opnieuw uitvindt, aansluitend bij de actualiteit, maar met een duurzaam gebruik van alles wat er is (BTG).”

Zelf (mee)bouwen aan een netwerklerende school

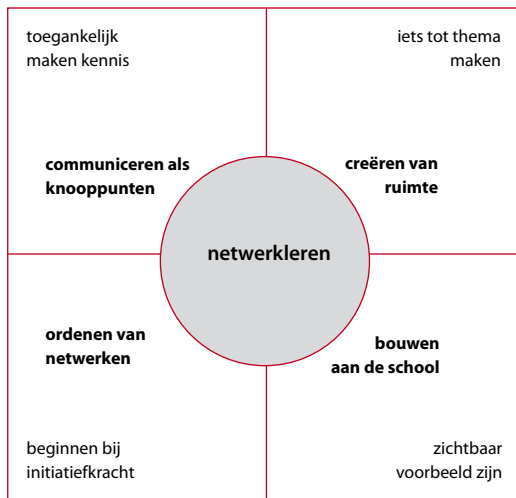
Heb je er wel eens over nagedacht hoe je als leraar zelf (mee)bouwt aan de school en hoe je dat netwerklarend kunt doen? Hoe je vanuit je onderwijsopdracht met je netwerken bouwt aan datgene wat jij belangrijk vindt om leerlingen als context mee te geven? Hoe je bouwt aan een dynamische leeromgeving waar leerlingen hun eigen leerweg leren bewandelen en waaraan je als leraar bijdraagt door een inspirerend voorbeeld te zijn? Het kan zijn dat bestaande schoolinstituten de suggestie wekken alsof je zelf als leraar geen invloed kunt uitoefenen op de ontwikkeling van de school. Maar een initiatief nemen en bouwen aan een netwerk dat bij jouw initiatief betrokken is, kun je altijd doen. En daarmee leg je al een basis voor een netwerklerende school. Vanuit eigen initiatiefkracht of ruimte voor initiatiefkracht van anderen kun je die basis steeds opnieuw opbouwen. Uitdaging is om daarin voorbeeld te zijn en het voorbeeld te delen en door te geven. *Zichtbaar voorbeeld zijn* is het vierde principe van een netwerklerende school. Door zichtbaar voorbeeld te zijn, inspireer je niet alleen de leerweg van de leerling, maar ook die van collega's. Het is een kunst om voorbeeld te zijn, dit zichtbaar te maken en anderen in de school ook als voorbeeld te zien. Een schoolleider staat voor de opgave om dit te faciliteren en werkwijzen te vinden die daartoe uitnodigen. We verkennen het voorbeeld zijn vanuit enkele invalshoeken:

- De gewoonte om voorbeeld te zijn en te werken met een herhalend patroon.
- De uitdaging om voorbeeld te zijn en kwaliteit te laten zien.
- De creativiteit om voorbeeld te zijn en de school steeds opnieuw uit te vinden.
- De uitnodiging om voorbeeld te zijn en te faciliteren als schoolleider.

Vervolgens gaan we nader in op enkele werkwijzen die BTG heeft uitgevonden om als netwerklerende school te acteren.

De gewoonte om voorbeeld te zijn en te werken met een herhalend patroon

We hebben in dit boek verschillende principes van netwerken beschreven (zie figuur 6.1) en met elkaar in verband gebracht. Met deze principes: het beginnen bij initiatiefkracht (hoofdstuk 2), het toegankelijk maken van kennis (hoofdstuk 5), iets tot thema maken (hoofdstuk 4) en zichtbaar voorbeeld zijn (hoofdstuk 6) verschijnt een dynamisch patroon voor het organiseren van een netwerklerende school. Een patroon dat je laat zien als je bouwt aan een netwerklerende school, dat je kunt herhalen, dat je met anderen kunt delen en aan anderen kunt doorgeven.



Figuur 6.1 Dynamisch patroon voor het organiseren van een netwerklerende school

Ambitie is om netwerklernen gewoon te laten worden. Dat het vanzelfsprekend is dat je begint bij initiatiekracht en betrokkenheid, dat het vanzelfsprekend is dat je actor bent in een netwerk, dat je kennis toegankelijk maakt en ruimte creëert voor anderen, dat je weet wat er speelt, zoekt naar afstemming en voorbeeld wilt zijn. Het patroon laat zien dat het werken met deze principes niet alleen stappen zijn die op zichzelf en opeenvolgend worden genomen, maar dat er een voortdurende wisselwerking is en dat de principes met elkaar samenhangen.

De uitdaging om voorbeeld te zijn en te gaan voor kwaliteit

Een netwerklerende school richt zich op het versterken van het vermogen om vraagstukken aan te kunnen. Het gaat erom daar de consequenties van te nemen en zichtbaar te maken aan collega's, leerlingen, ouders of bijvoorbeeld andere scholen hoe je daaraan werkt. Kunst is om via netwerken in te spelen op onverwachte situaties, verrassingen toe te laten en aan te gaan. Het is een voortdurende uitdaging hoever je daarin kunt komen en hoe je dat zichtbaar kunt maken. Je mobiliseert je netwerken om krachten te bundelen, kennis toegankelijk te maken, te zoeken naar afstemming, te experimenteren en bij te dragen aan een gezamenlijke praktijk. Netwerken vergezellen je bij wie je bent, wat je weet, wat je wilt, wat je kunt en wat je doet. De uitdaging om voorbeeld te zijn, maakt je bewust van kwaliteit en stimuleert kwaliteit. Ben je in staat om met je netwerk in te spelen op vraagstukken? Ben je in staat om ook weer netwerken aan te boren om antwoorden te vinden op vragen? Ben je in staat om het potentieel te benutten dat er is en met elkaar onderzoekend te bouwen aan ontwikkeling?

De creativiteit om voorbeeld te zijn en de school steeds opnieuw uit te vinden

Een netwerklerende school bestaat uit een veelheid van netwerken, die rond initiatieven opkomen en weer verdwijnen als het initiatief wordt losgelaten. Netwerken worden met elkaar verbonden en geven verband aan de school, mede doordat veel leraren als schakel een bepaald thema specifiek onder hun hoede nemen. Een netwerklerende school is een school die je steeds opnieuw uitvindt. Je bouwt creatief met wat op dat moment bereikbaar of beschikbaar is. Het koken van een maaltijd is daarvoor een mooie metafoor:

Je wilt een maaltijd koken en neemt het initiatief om daarmee aan de slag te gaan. Misschien heb je al een aantrekkelijk beeld van wat je wilt gaan maken of begin je gewoon, uit gewoonte. Je kijkt welke ingrediënten je nodig hebt. Het kan zijn dat je je laat inspireren door de ingrediënten die je al in huis hebt, bedenkt wat je gaat maken of ter plekke gaat onderzoeken hoe de ingrediënten zich tot elkaar verhouden en wat bij elkaar past. Je kunt ook op zoek gaan naar een recept of een voorbeeld of een eerdere ervaring gebruiken. Misschien kom je op het idee om maar van alles bij elkaar te gooien en te zien wat eruit komt. Het kan ook zijn dat je gericht wat dingen gaat proberen, verschillende combinaties maakt en kijkt hoe ieder ingrediënt tot zijn recht komt. Als je weet wat je gaat koken en in welke hoeveelheid kun je ook nog het aantal en de volgorde van de gerechten bepalen en een menu maken. Je zorgt voor je kookgereedschap en gaat je maaltijd koken. Ook op dat moment kun je weer verschillende keuzes maken, zoals het soort pan en koken met veel of weinig water. Je dekt de tafel eenvoudig of uitgebreid, je dient de maaltijd op en gaat eten. Als het niet lekker is, kan het zijn dat je een gedeelte laat staan. Als het heel lekker is, gaat het misschien schoon op en ga je anderen vertellen over je ervaring. Je kunt nog een stap verder gaan en een kookprogramma beginnen waarin je anderen inwijdt in de geheimen van de kookkunst. Vragen zijn steeds weer: wat laat je gebeuren, wat improviseer je, wat bereid je voor, welke routines heb je, wat deel je met anderen? Wat er uiteindelijk verschijnt, is een verrassing waar je meer of minder van geniet en weer nieuwe inspiratie van krijgt.

In deze beschrijving van het koken van een maaltijd herken je vast veel vanzelfsprekende stappen en gewoonten. Iedereen heeft een beeld bij het koken van een maaltijd. Toch wordt ook duidelijk dat elke maaltijd op zichzelf weer een geheel is dat eigen aandacht vraagt, een eigen dynamiek heeft en op eigen wijze vorm krijgt. Je maakt in korte tijd veel keuzes aansluitend bij de ingrediënten en bouwstenen of bij je eigen energie. Soms wil je iets doorbreken en dan is het verfrissend om je bestaande gewoonten los te laten, opnieuw te kijken en een nieuwe aanpak uit te vinden. Een aanpak die aansluit bij de actualiteit of gewoon nieuwe inspiratie geeft. En vervolgens weer routine kan worden. Bij de netwerklerende school gaat het net zo. Basis zijn de principes van waaruit je onderzoekend bouwt en waar je weer naar teruggaat als je op zoek bent naar essenties, de weg kwijt bent of vastloopt in ontwikkeling.

De uitnodiging om voorbeeld te zijn en te faciliteren als schoolleider

Een vraag die nu naar voren komt, is hoe je leraren in een netwerklerende school kunt uitnodigen en faciliteren. Deze vraag benaderen we vanuit de positie van schoolleider. Deze rol vraagt zowel om bescheidenheid als zichtbaarheid van de schoolleider. Het gaat erom werkwijzen te vinden waarmee je als schoolleider opbouwend kunt werken met leraren, ruimte schept voor initiatiefkracht en de uitdaging aangaat om van de netwerklerende school een gezamenlijk voorbeeld te maken. Het gaat om werkwijzen die laten zien dat een schoolleider er niet alleen is voor het toewijzen van ruimte en tijd, oftewel het stellen van kaders en budgetten en het controleren van regels. Werkwijzen, die laten zien dat een schoolleider een duidelijke rol vervult in het organiseren van een context waarin leraren worden uitgenodigd en uitgedaagd om aan hun eigen school te bouwen. Een school als een uitnodigende omgeving voor leerlingen, waar leraren zelf het voorbeeld zijn, leren met alles wat er is, toegang geven tot alles wat ze weten en nieuwsgierig zijn naar wat leerlingen weten. Organiseren is een vak en erkennen van de eigen positie van schoolleider daarin is essentieel, ook al gaat een schoolleider het organiseren vervolgens weer delen met leraren. Delen betekent niet dat de rol die een schoolleider speelt onzichtbaar moet zijn.

Over het organiseren van een netwerklerende school als context en uitnodiging voor leraren is nog veel uit te vinden. In onderstaand voorbeeld beschrijven we het organiseren van BTG als netwerklerende school en gaan we nader in op enkele werkwijzen die BTG heeft uitgevonden.

Voorbeeld: Organiseren van BTG als netwerklerende school

Voor dit voorbeeld beschrijven we BTG vanaf het moment dat netwerkleren in beeld is gekomen. BTG is zes jaar geleden gestart als school en wil geïnspireerd door netwerkleren bouwen aan een eigen schoolconcept. Netwerkleren is daarbij in beeld gekomen omdat het bleek aan te sluiten bij de eigen ontwikkeling en de initiatieffracht die een nieuwe school kenmerkt. BTG beschouwt een netwerklerende school, als een school die vanzelfsprekend uitnodigt en uitdaagt om lerend en via netwerken in ontwikkeling te zijn. Ambitie is dat netwerkleren in de haarvaten gaat zitten en in alles de organisatie en ontwikkeling van de school ondersteunt. BTG is niet gericht op verandering maar nodigt leraren uit om vanuit eigen kracht en met plezier bezig te zijn met ontwikkeling en via netwerken met elkaar de school op te bouwen.

Bij het organiseren van netwerkleren spelen de drie teamleiders van BTG een belangrijke rol. Elke teamleider organiseert met een team leraren een leeromgeving rond een bepaalde groep leerlingen. De groepen leerlingen zijn benoemd als instroom voor leerjaar één en twee, doorstroom voor leerjaar drie en vier en uitstroom voor leerjaar vijf en zes. De teamleiders gaan ervan uit dat netwerkleren kan helpen bij het organiseren van een aantrekkelijke leeromgeving. Ambitie van de teamleiders is om leraren mee te nemen in netwerkleren zonder het op te leggen. En de vraag die hier centraal staat, is hoe teamleiders dit met hun teams kunnen organiseren. Hoe kun je netwerkleren met je team delen en toepassen bij het organiseren van de leeromgeving rond een bepaalde groep leerlingen?

Om te beginnen hebben de teamleiders een aantal acties ondernomen. Zo zijn netwerkanalyses gemaakt rond actuele thema's tijdens studiedagen, in werkgroepen en bij individuele initiatieven (zie netwerkanalysemodel hoofdstuk 7). Via netwerkanalyse zijn leraren meegenomen in het netwerkdenken: het ordenen van alles wat er is in de vorm van netwerken. Daarmee is een besef op gang gekomen dat het belangrijk is om breed te kijken naar wat betrokken is, om buiten eigen werkgroepen en teams te kijken naar wat er is in de school en bij een initiatief of thema contact te maken met datgene wat al voorbeeld is in de school. Samen met de werkgroep onderwijs (later netwerkgroep onderwijsontwikkeling) is geëxperimenteerd met werkwijzen voor het nemen van initiatieven en het onderzoeken van thema's. Een aantal leraren heeft daarin een bemiddelende rol en is in beeld gekomen als schakel (zie hoofdstuk 4). Gedurende deze periode begint een klein netwerk van betrokkenen rond netwerkleren te ontstaan en begint het gesprek over netwerkleren op gang te komen. Bijzonder is dat er in de school voortdurend voorbeelden van netwerkleren worden waargenomen en uitgewisseld. Het betrekken van collega's, maar ook ouders en leerlingen wordt langzamerhand vanzelfsprekender. Taal begint zich te ontwikkelen zoals 'beginnen bij initiatieffracht' en 'iets tot thema maken' en het gesprek rond thema's krijgt meer aandacht.

Toch kreeg netwerkleren in de school nog weinig gezicht. Een doorbraak kwam met de dinsdagmiddagstructuur, die door de teamleiders in samenwerking met de teams is uitgevonden en ingevoerd. Een flexibel ontmoetings- en afstemmingsmoment van leraren, waarvoor de teamleiders de ingrediënten verzamelen en wekelijks een programma ontwerpen. Binnen deze flexibele dinsdagmiddagstructuur is een nieuwe vorm van leerlingbespreking juist weer vast moment waardoor de gezamenlijke aandacht voor de leerling vanzelfsprekend vertrekpunt is. We beschrijven achtereenvolgens enkele werkwijzen voor het organiseren van netwerkleren die bij BTG aan de orde zijn geweest of zijn ontwikkeld:

- Dinsdagmiddagstructuur als ontmoetings- en afstemmingsmoment voor leraren
- Jaarlijn
- Leerlingbespreking, met aandacht voor alle leerlingen
- Eigen leerweg leerling
- Netwerkgroep Onderwijsontwikkeling (NGO)
- Werkwijze NGO als voorbeeld voor andere groepen
- Netwerkklokaal

Dinsdagmiddagstructuur

De dinsdagmiddag is omgevormd van vergadermiddag naar ontmoetings- en afstemmingsmoment voor en door leraren. De dinsdagmiddag is een *ontmoetingsplek* waar je in verschillende samenstellingen met elkaar in gesprek gaat over wat er speelt. Waar je ervaart of de school goed draait, dat ook benoemt en kijkt hoe je daarin kunt schakelen. Waar je problemen omzet in initiatieven en thema's en waar je ideeën naar boven laat komen. Natuurlijk is de dinsdagmiddag nog steeds een moment in de week om als team, als vaksectie of plenair in gesprek te zijn, maar vooral wordt er ruimte gecreëerd om netwerken te vormen rond initiatieven en de gezamenlijke aandacht op de leerling te richten. De dinsdagmiddag heeft een flexibele structuur met een wekelijks ontworpen programma, waarin als vast onderwerp terugkomt: het bespreken van leerlingen. Leraren kunnen ook zelf tijd vragen om een initiatief te bespreken, een netwerkanalyse te doen of te werken aan een netwerkprogramma met betrokken collega's. Nieuwe thema's worden geïntroduceerd om over in gesprek te gaan. Tijd voor secties of teams wordt met een bepaalde regelmaat gepland en af en toe wordt er een plenaire bijeenkomst georganiseerd waar de drie teams samenkomen. De dinsdagmiddag heeft een structuur die gezamenlijke en eigen wensen om uit te wisselen en elkaar te ontmoeten, faciliteert. Een structuur waarin iedereen knooppunt is en waar, door ontmoetings- en afstemmingsmomenten, weer nieuwe netwerken en knooppunten ontstaan.

Jaarlijn

De dinsdagmiddag is geen vergadermiddag, maar een manier van programmeren van ontmoeting, afstemming en ontwikkeling. Wat nog aandacht vraagt, is om niet alleen een wekelijks programma voor de dinsdagmiddag voor te bereiden, maar de dinsdagmiddagen als ontmoetingsmomenten nadrukkelijk te plaatsen in een zichtbare jaarlijn van ontwikkeling en als zodanig voor te bereiden en te bespreken. Wat daarbij helpt, is alles consequent te relateren aan het jaarthema en aan de leerlingen die centraal staan (instroom, doorstroom en uitstroom). Wat ook helpt, is gedurende de week meer bewust gebruik te maken van de stappen van een netwerkprogramma (zie hoofdstuk 7) en de dinsdagmiddag alleen te gebruiken als ontmoetingsmoment om dingen bij elkaar te brengen en zichtbaar te maken.

Je kunt een initiatief of thema dat opkomt, in gesprek kort verkennen en vervolgens kijken waar het thuishoort en wie er dan bij betrokken zijn. Is het thema al bekend, dan hoeft een eerste verkenning meestal niet in een overleg met het hele team. Het gesprek op gang brengen kan heel goed vooraf door één of meer personen uit het team of door een leraar met een Lc-taak worden gedaan die daarvoor meningen, uitspraken, opvattingen, ervaringen, kennis en voorbeelden bij teamleden (en anderen) verzamelt. Aan de hand van dit materiaal kan de inbreng van een thema in het team worden voorbereid. De teamleiders kunnen zich concentreren op het jaarlijkse ontwikkelingsproces en de dinsdagmiddagen als ontmoetingsmomenten daarin plaatsen. Door het accent te leggen op de voorbereiding kunnen ze deze momenten daadwerkelijk een ontmoeting laten zijn.

Leerlingenbespreking

Een van de vaste onderdelen en tevens een kern van de dinsdagmiddag is de leerlingenbespreking. Ambitie is om de bespreking van leerlingen niet door problemen te laten sturen, maar bij deze regelmatige leerlingenbesprekingen uit te gaan van de eigen kracht van elke leerling. Dat sluit aan bij netwerklernen. Wat daarbij aandacht vraagt, is om met een wekelijkse leerlingbespreking niet in een sleur terecht te komen en niet toch te blijven hangen in het bespreken van leerlingen met problemen. Hoe bespreek je nu leerlingen waar niets mee aan de hand is? En hoe blijf je nu betrokken bij de wekelijkse bespreking van leerlingen? Een van de ideeën die opkomt, is om thema's te koppelen aan de leerlingenbespreking. Dat je een aantal weken de leerlingen bespreekt aan de hand van een actueel thema, bijvoorbeeld eigen leerweg of begaafdheid. Een andere vraag die opkomt, is of je leerlingen nu moet bespreken aan de hand van een vast format dat leraren vooraf moeten invullen. De praktijk laat zien dat leraren daar op hun eigen wijze mee omgaan. Sommigen vinden het prima om te gebruiken, anderen vinden het een belasting en sommigen doen er gewoon niets mee. Het format wordt meer gezien als een hulpmiddel om aandacht te hebben voor verschillende facetten in plaats van een voorschrift voor het bespreken van een leerling. Waar het in essentie om gaat, is de vraag hoe je ervoor zorgt dat je vanuit verschillende invalshoeken naar een leerling blijft kijken, de eigen kracht van de leerling ziet en de aandacht voor de leerling levend houdt.

De eigen leerweg van de leerling

Elk team is geordend rond een groep leerlingen en de ambitie is om als team aan te sluiten bij de eigen leerweg van elk van deze leerlingen. De leerlingenbespreking helpt om iedere week weer vanuit de leerling te vertrekken en daarnaast heeft BTG de eigen leerweg van de leerling tot thema gemaakt. In wezen is iedere leraar hierin een belangrijke schakel. Hoe je als leraar de eigen leerweg van de leerling faciliteert, vraagt aandacht en daarop is samen met leerlingen nog veel uit te vinden:

Interview met leerling

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

"Eigen leerweg impliceert absoluut niet dat de leraar 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 vraagt veel afstemming tussen leraar en leerling, maar ook tussen leraren onderling."

De uitdaging van de leraar om zelf voorbeeld te zijn, het netwerklernen in de vingers te krijgen en door te geven aan leerlingen, is daarbij een belangrijk principe.

Als het gaat om het uitbreiden van netwerklernen naar leerlingen zul je als leraar vaak een hulpstructuur in het leven moeten roepen, die het mogelijk maakt leerlingen initiatieven te laten nemen. Een voorbeeld van zo'n hulpstructuur is de pool van klassenvertegenwoordigers, die als een netwerk samenwerken met de leerlingenraad en het mogelijk maakt dat de leerlingenraad initiatieven ontplooit.

Netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO)

De werkgroep onderwijs van BTG is vanaf de start intensief betrokken geweest bij netwerkleren. Dat heeft een omslag gegeven in denken en werken aan ontwikkeling. Niet meer denken als werkgroep dat je alle oplossingen zelf moet uitvinden, maar vooral bouwen aan netwerken en putten uit alles wat er al is in de school. Niet elk onderwerp wat speelt in de school in je rugzak hebben, maar zichtbaarheid en duidelijkheid over waar je als werkgroep echt aan werkt. Vanaf 2010 is de werkgroep onderwijs van BTG opnieuw vormgegeven in een netwerkgroep onderwijsontwikkeling (NGO). De NGO is een plek met de volgende ambities:

- een ontwikkelplek als een laboratorium;
- een ontmoetingsplek voor alle mensen en geledingen in en buiten de school, zoals leraren, andere medewerkers, leerlingen, ouders, teams, teamleiders, secties, schoolleiding, mentoren en anderen;
- een plek waar de initiatieffrucht van de school zichtbaar wordt gemaakt. Waar initiatieven en thema's die extra aandacht nodig hebben, worden geadopteerd en netwerklarend verder worden gebracht, bijvoorbeeld de initiatieven die te maken hebben met het jaarthema;
- een speciale plek in school waar leer- en ontwikkelvragen kunnen worden opgepakt, die meer nodig hebben dan de bestaande werkstructuur;
- een plek waar bewust expertise wordt opgebouwd over netwerkleren.

Alle leden van de NGO zijn verantwoordelijk voor een schoolthema met een duidelijke opdracht en randvoorwaarden van de teamleiders:

1. Zij hebben de verantwoordelijkheid om het thema te ontwikkelen en iedereen in de school hierin mee te nemen.
2. Zij gaan daarbij bewust met netwerkleren aan de slag.
3. De leden specialiseren zich op een thema dat past bij hun eigen sterke punten.
4. De uitwerking van het thema sluit aan bij ontwikkelingen in de school en in de teams.
5. Teamleiders bereiden de keuze van de thema's voor in de teams en stellen vast wat NGO thema's zijn.
6. Jaarlijks worden leden gekozen aansluitend bij de vastgestelde thema's.
7. De leden stemmen af en werken samen met de teams.
8. Elk thema wordt binnen het schooljaar netwerklarend onderzocht, verantwoord en afgerond.
9. De NGO is geen vergaderverband, maar kent gezamenlijke momenten waarop ieder aan zijn thema werkt en waarbinnen projecten of netwerkprogramma's vorm en inhoud krijgen.
10. Het NGO legt periodiek verantwoording af aan de teamleiders over de stand van zaken rond de lopende thema's.

De werkwijze van het NGO als voorbeeld voor andere groepen

Zoals het voorbeeld differentiatie als jaarthema (zie hoofdstuk 4) laat zien, is het netwerkprogramma (zie hoofdstuk 7) een hulpmiddel voor NGO-leden om een schoolthema met al zijn dynamiek te faciliteren en toe te werken naar een bepaalde vorm van manifestatie. Het netwerkprogramma is ook een manier om tot een overdraagbare en herkenbare werkwijze te komen.

Het werken aan thema's begint langzamerhand gemeengoed te worden bij BTG en ook andere groepen of personen naast de NGO, krijgen steeds duidelijker positie als dragers van thema's:

Afgelopen jaar hebben we in het kader van uitbouw en opzetten van interne netwerken gezien dat de collegae met een team-Lc-taak een duidelijker positie zijn gaan innemen. Daarnaast is door de aanstelling van Ld-ers eigenlijk een nieuw netwerkje ontstaan. Beide groepen zullen zich verder profileren binnen bepaalde pedagogisch en didactische velden. Verder hebben we kunnen constateren dat de initiatiefracht van verschillende projectgroepjes beduidend groter is geworden (denk bijvoorbeeld aan de invoering van de tweede fase) en dat bestaande geledingen sneller gaan reageren op ontwikkelingen (denk aan leerlingenraad).

Ondanks dat het werken met thema's gemeengoed begint te worden en de NGO er voor staat om dat netwerklierend te doen, bestaat er wat terughoudendheid bij de teamleiders zelf om bij het benoemen van een thema ook uit te nodigen op een netwerklerende werkwijze. Zij willen de leraar de ruimte geven om dat op eigen wijze in te vullen. Dit kan riskant zijn, want niet iedere leraar is al zo vertrouwd met netwerkleren. Zo kan het gebeuren dat het in kaart brengen van alles wat betrokken is - door het uitvoeren van een thema- of netwerkanalyse (zie hoofdstuk 7) - wordt overgeslagen. Dat kan leiden tot een eenzijdige benadering van het thema. Ook kan het betekenen dat er niet wordt gebouwd aan een netwerk van betrokkenheid en er na de realisatie van een initiatief, weerstand ontstaat.

Het netwerklokaal als fysieke plaats voor netwerkleren in de school

Binnen BTG is de idee opgekomen voor het inrichten van een netwerklokaal als een fysieke ontmoetingsplek voor alles wat met netwerkleren te maken heeft, Het netwerklokaal biedt:

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

Het daadwerkelijk gebruiken van het netwerklokaal moet nog op gang komen. Een aantal vaste gebruikers, zoals de leerlingenraad en de NGO dragen daaraan bij.

Beginnen met een netwerklerende school

Hoe pak je het aan als je wilt beginnen met netwerkleren? Hoe krijg je in de school een beweging rond netwerkleren op gang? Afhankelijk van de betrokkenheid kun je beginnen met een kennismaking of een initiatief en ten slotte kun je netwerkleren zelf tot thema maken. Je bouwt de betrokkenheid en de kennis langzaam maar zeker op en gaat de uitdaging aan dat de netwerklerende school identiteit krijgt. We werken dit kort uit:

Kennismaken met netwerkleren

Netwerkleren kan naar voren komen doordat er over gepraat wordt in het onderwijsveld. Het gesprek over netwerkleren kan overal in de school beginnen. Iemand in de school heeft gehoord van netwerkleren of van een netwerklerende school en gaat daarover in gesprek, heeft het erover met collega's en ziet het misschien als mogelijkheid voor de school. Zo kun je zelf ook

beginnen, gewoon open en nieuwsgierig in gesprek gaan over netwerken als onderwerp dat je interesseert.

Initiëren netwerken

Iedereen in de school kan een initiatief nemen om iets met netwerken te doen. Bijvoorbeeld een sectie die netwerkend met haar ontwikkeling aan de slag wil. Het kan daarbij blijven. Maar je kunt ook bewust een initiatief nemen dat een voorbeeld is, waarmee je anderen in de school stimuleert en inspireert.

Thematiseren netwerken

Netwerken tot thema maken, is een uitnodiging aan iedereen in de school om dit daadwerkelijk te onderzoeken. Er ontstaat als het ware een onderzoeksruimte. Door op zoek te gaan naar initiatieven en voorbeelden bouw je aan een basis om netwerken verder te brengen. Hierbij kun je ook een netwerkprogramma (zie hoofdstuk 7) inzetten.

Voorbeeld willen zijn van een netwerkende school

Expliciet voorbeeld zijn van een netwerkende school vanuit een brede basis van betrokkenen die netwerken dragen. Daarmee wordt netwerken onderdeel van de identiteit van de school. Ambitie is om netwerken tot in de haarvaten van de school te krijgen. Het gaat erom netwerken breed te delen en aan elkaar door te geven. De school bouwt met alles wat er is, netwerkend aan ontwikkeling.



7 Methodieken bij het organiseren van een netwerklerende school

Anne-Marie Poorthuis

In dit hoofdstuk vind je enkele methodieken die je kunt inzetten bij het organiseren van een netwerklerende school en waarnaar vanuit de verschillende hoofdstukken wordt verwezen. Achtereenvolgens bespreken we:

- Netwerkanalyse: deze wordt gebruikt voor het analyseren van betrokkenheid bij een bepaald initiatief of thema en het bouwen aan een netwerk. Een netwerkanalyse is ook een hulpmiddel om het denken in netwerken en het bewust worden van netwerkkordening op gang te brengen. De netwerkanalyse kan individueel en in groepen worden gebruikt.
- Thema-analyse: deze wordt gebruikt bij het starten van een thema. Leraren kunnen hiervan gebruikmaken als ze met een thema aan de gang willen. Schoolleiders kunnen de thema-analyse ook gebruiken om samen met één of meer leraren een start te maken met een thema en daarmee de opdracht te verhelderen.
- Netwerkprogramma: dit wordt gebruikt voor het onderzoekend bouwen aan een thema en bestaat uit stappen van start tot manifestatie.

7.1 Netwerkanalyse voor initiatiefnemers¹¹

Een netwerkanalyse gebruik je voor het analyseren van betrokkenheid rond een bepaald initiatief of thema. Netwerken van betrokkenheid bestaan niet alleen uit mensen maar uit alles wat betrokken is bij een bepaald initiatief, zoals ideeën, middelen, gedachten, bronnen, materialen, software enzovoort. Je begint te ordenen wat er allemaal betrokken is bij een initiatief en zoekt wie daarbij schakel zijn. Vervolgens bereid je contacten voor en verkent posities van betrokkenheid nader. 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.

Tips

- Met een netwerkanalyse kun je het netwerkdenken op gang brengen: het leren kijken naar en ordenen van alles wat er is in de vorm van netwerken.
- Je kunt een netwerkanalyse alleen doen of samen met anderen.
- Ook als je met een groep werkt, kan het soms handig zijn om eerst iedereen een individuele netwerkanalyse te laten maken en dan uit te wisselen. Als iedereen eerst zijn eigen initiatief en netwerk in beeld heeft kunnen brengen, heb je naast een rijke oogst vaak ook een betere basis voor samenwerking.
- Gebruik bij een (gezamenlijke) netwerkanalyse een papieren tafelkleed. De horecagroothandel heeft verschillende maten.
- Zorg dat de tafels in de ruimte waar je aan de slag gaat met een netwerkanalyse groot genoeg zijn voor de maat van het tafelkleed.

¹¹ Poorthuis, A. (red), *De kracht van netwerkbenadering*, Van Gorcum Assen, 2006

- Geef iedere deelnemer een paar verschillende kleuren viltstiften. Het afwisselen van kleuren maakt het lezen van de brainstorm makkelijker.
- Ter voorbereiding kun je alvast een cirkel voor het initiatief en wat cirkels voor de schakels op het tafelkleed zetten.



Figuur 7.1 Analyseren netwerk rond initiatief

De netwerkanalyse bestaat uit vijf stappen

Stap 1 initiatief of thema

Kies een initiatief of thema waar je echt mee aan de slag wilt, geef dit een krachtige naam en zet dit in het midden van het tafelkleed.

Stap 2 ingrediënten

Schrijf per persoon aan de buitenranden van het tafelkleed 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 tafelkleed en lees wat aan de randen staat. Vraag zo nodig kort toelichting aan elkaar.

Stap 3 schakels

Zoek vervolgens naar de schakels die relaties kunnen leggen tussen ingrediënten en het initiatief. Kijk steeds naar feitelijke betrokkenheid van schakels en niet naar verwachtingen (bijvoorbeeld: dit zou hij moeten doen, vanwege zijn functie). Verbind via schakels de ingrediënten met het initiatief in het midden. Maak de schakels concreet, liefst met namen. Zo krijg je een netwerk in beeld om mee aan de slag te gaan.

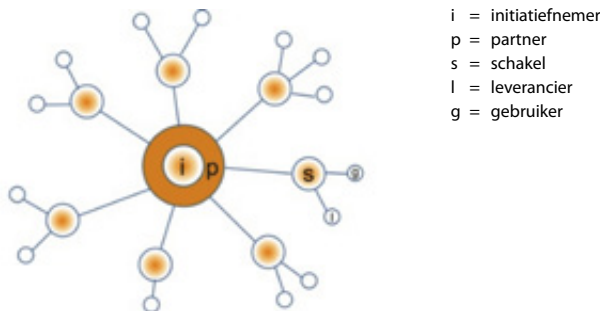
Stap 4 voorbereiden contacten

Bereid nu het contact met je schakels voor. Je kunt schakels individueel benaderen of in een groep uitnodigen om bijvoorbeeld weer een netwerkanalyse te doen, zodat steeds meer netwerken rond het initiatief in beeld komen. Je maakt voor elke schakel een eigen verhaal, een vertaling van je initiatief. De ingrediënten waar de schakels bij betrokken zijn, geven daarvoor inspiratie.

Stap 5 onderzoeken posities van betrokkenheid

Onderzoek vervolgens je contacten op daadwerkelijke betrokkenheid bij jouw initiatief of thema. In totaal kun je vijf posities van betrokkenheid onderscheiden in een 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 en maken het tot thema.
3. Schakels leggen relaties, zijn ambassadeurs, geven toegang tot bronnen en helpen gericht om iets als thema te organiseren.
4. Leveranciers brengen hun specialisme, middelen en materialen in.
5. Gebruikers benutten het netwerk dat ontstaat voor het vinden van antwoorden op vragen en als basis voor hun handelen.



Figuur 7.2: posities van betrokkenheid in een netwerk

7.2 Thema-analyse¹²

Wanneer je start met een thema is het raadzaam om alles wat je al weet van het thema eerst te ordenen. Dit kun je doen met behulp van een thema-analyse. Je begint een thema-analyse met het benoemen van het thema. Je maakt een kleine brainstorm, dat geeft je woorden waaruit je uiteindelijk een naam kiest voor het thema. Je kiest een naam die aantrekkelijk en uitnodigend is voor iedereen die het aangaat. Door het benoemen van het thema creëer je ruimte voor onderzoek en gesprek. De brainstorm geeft je ook de ingrediënten voor een eerste verhaal om aan mensen te vertellen over je thema. Vervolgens kun je in de verschillende vakken van de thema-analyse gaan schrijven. Dit kun je associatief doen, waarbij je steeds wisselt tussen de vakken afhankelijk van wat er in je opkomt. Je beschrijft welke ideeën en activiteiten opkomen, welke voorbeelden je kent, welke initiatieven er zijn en welke initiatieven je wilt nemen. Je verzamelt opmerkingen en uitspraken over het thema. Wat zeggen mensen in gesprek of in de wandelingen over het thema? Welke opmerkingen hoor je van mensen of komen naar voren als je vertelt over het thema? Je ordent een eerste netwerkje van betrokkenheid. Zo'n netwerkje geeft ook zicht op mensen die je vervolgens kunt uitnodigen voor het doen van een netwerkanalyse. Je maakt een begin van een netwerk en doordat het er is, kan het zich steeds meer uitbreiden. Tenslotte bestaat een thema-analyse ook uit een globale tijdlijn voor het thema. Je bepaalt de periode dat je met het thema aan de slag wilt met een start- en een manifestatiemoment. Door vervolgens ontmoetingsmomenten te benoemen, markeer je het thema in de tijd en kun je aandacht gaan geven aan de voorbereidingstijd tussen de ontmoetingsmomenten.

¹² Poorthuis, A., *Bouwen aan netwerken in: Basisboek Integrale Veiligheid*, W.Stol en (red) Coutinho, 2011

Tips

- Een goed papierformaat voor het werken aan een thema-analyse is A3-papier.
- Je kunt ook een digitale versie maken van een thema-analyse (zie kennisweb hoofdstuk 5)
- Ga je met een groep werken aan hetzelfde thema, dan kan het verrijkend zijn om eerst allemaal individueel een thema-analyse te maken en deze vervolgens uit te wisselen.
- Geef je iemand anders een opdracht voor het organiseren van een thema dan kan het ondersteunend zijn om eerst samen een thema-analyse te maken zodat ook de consequenties van de opdracht duidelijk worden.

Naam thema Maak een kleine brainstorm van woorden om een pakkende naam te vinden voor je thema	Verhaal Als je iemand tegenkomt wat vertel je dan over je thema? Wat is je verhaal?	Initiatieven Welke concrete initiatieven zijn er al waar je verbinding mee kunt maken? Welke concrete initiatieven ga je nemen?
Opmerkingen/uitspraken Wat hoor je over het thema? Wat zeggen mensen als je over je thema vertelt?	Ideeën, activiteiten en voorbeelden Welke ideeën komen op? Wat kun je allemaal gaan doen? Wat gebeurt er al? Welke voorbeelden?	Netwerk Met wie begin je een netwerk op te bouwen en wie kun je bijvoorbeeld betrekken bij een netwerkanalyse? 
Tijddlijn Maak een tijddlijn vanaf de start van het thema tot en met de manifestatie waarmee je het thema afrondt. Welke periode werk je aan je thema? Welke ontmoetingsmomenten organiseer je als tussenstappen? Hoe bereid je de ontmoetingsmomenten voor? Wie breng je bij elkaar? 		

Figuur 7.3 Thema-analyse

7.3 Netwerkprogramma¹³

Een netwerkprogramma begint met het benoemen van het thema, het vaststellen van de periode dat je aan het thema gaat werken en een eerste thema-analyse. Vervolgens breng je het gesprek op gang rond het thema, analyseert netwerken, gaat op zoek naar de voorbeelden en initiatieven die er al zijn, maakt gebruik van een digitale omgeving om alles zichtbaar te maken. Je ontwerpt een netwerkprogrammalijn en eindigt met een manifestatiemoment, waarin je alles bij elkaar

¹³ Poorthuis, A., Tussen potentieel en praktijk: onderzoekend bouwen met het netwerk als ordeningsprincipe in: *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*, G. Smid en E. Rouwette (red), Van Gorcum Assen, 2009.

brengt en zichtbaar maakt waar je gedurende de periode van het netwerkprogramma aan hebt gebouwd, zoals de netwerken, de initiatieven, de kennis en wat je hebt verzameld zoals foto's en film, netwerkanalyses enzovoort. In een netwerkprogramma worden de eerder besproken methodieken zoals thema-analyse en netwerkanalyse ook weer gebruikt. Samengevat bestaat een netwerkprogramma uit de volgende activiteiten:

- Benoemen actueel thema en vaststellen periode
- Maken van een thema-analyse
- Op gang brengen van gesprek rond het thema
- Analyseren van netwerken en bouwen aan betrokkenheid
- Zoeken van voorbeelden en initiatieven
- Zichtbaar maken van het thema met verschillende media
- Ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn
- Onderzoekend bouwen aan het netwerk
- Afronden van het thema met een vorm van manifestatie

Benoemen thema en vaststellen periode

Een netwerkprogramma begint met het benoemen van het actuele 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 levend te houden. De periode is afhankelijk van het thema en kan bijvoorbeeld drie maanden, zes maanden of een jaar zijn.

Maken van een thema-analyse

Je begint met het maken van een overzicht van wat je op dat moment weet van het thema. Dit doe je met de thema-analyse.

Op gang brengen van gesprek rond het thema

Door open in gesprek te gaan, breng je het thema uitnodigend onder de aandacht. Het gaat erom het gesprek breed op gang te brengen en contact te maken met wat betrokken is. Uitgangspunt is dat iedereen ertoe doet. Je kunt het gesprek stimuleren door bijvoorbeeld uitspraken te verzamelen en interviews te houden.

Analyseren van netwerken en bouwen aan betrokkenheid

Vervolgens ga je rond het thema netwerken analyseren. Je brainstormt over wat er allemaal betrokken bij is en onderzoekt wie daarbij de schakels zijn. Je bereid contacten voor en nodigt schakels uit om de netwerken verder te verkennen, ook weer netwerkanalyses te doen en te bouwen aan betrokkenheid rond het thema (zie netwerkanalyse).

Zoeken voorbeelden en initiatieven

Start je met een thema dan is het essentieel om eerst in de omgeving te kijken naar voorbeelden en initiatieven die er al zijn. Door verbinding te maken met wat er al is, bouw je aan een basis voor het thema. In een vroeg stadium voorbeelden en initiatieven bij het gesprek rond het thema te betrekken, voorkomt veel weerstand.

Zichtbaar maken van het thema met verschillende media

Je gebruikt verschillende media om het thema zichtbaar te maken met alles wat er bij betrokken is en alles wat je gedurende het netwerkprogramma ontdekt en betreft. Denk aan tentoonstelling, nieuwsbrief, krant, flyer, film enzovoort. Je richt een digitale omgeving in om de initiatieven,

de netwerken, de voorbeelden, de kennis en de aanpakken rond het thema zichtbaar en toegankelijk te maken en te ordenen. De digitale omgeving is in eerste instantie je eigen geheugen; van daaruit kun je een uitnodigend voorbeeld zijn en anderen betrekken. Daarnaast kun je ook creatief gebruikmaken van andere sociale media.

Ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn

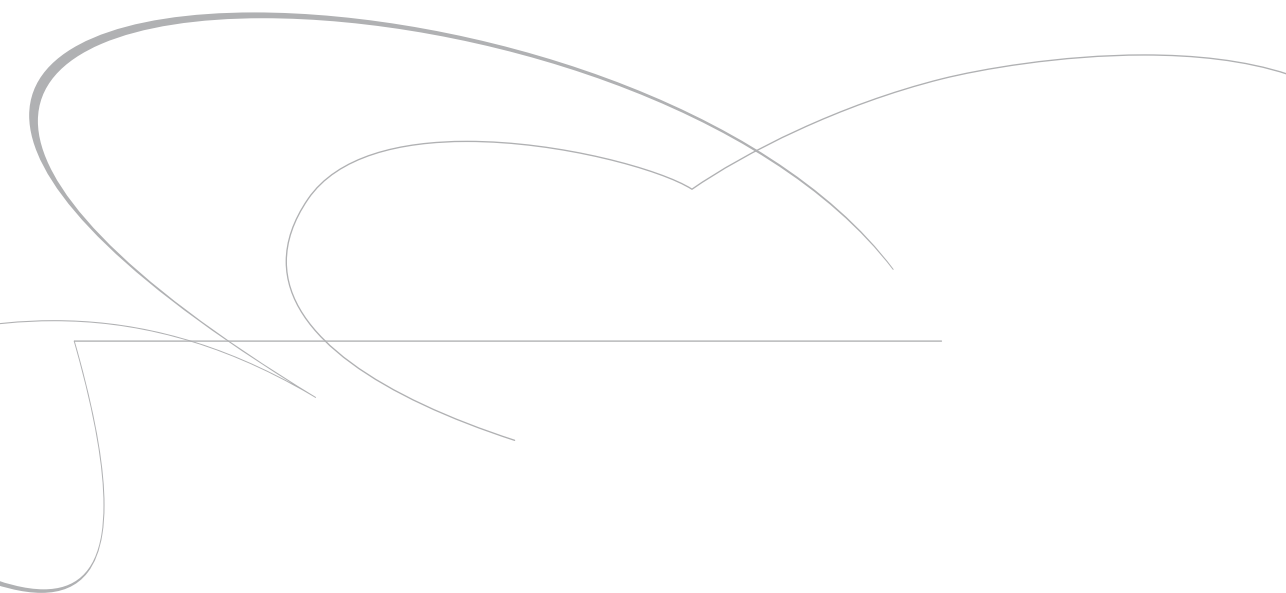
Je ontwerpt een netwerkprogrammaliijn die begint met het introduceren van het thema en eindigt met de presentatie of manifestatie van het thema. Daartussen organiseer je met een bepaalde regelmaat ontmoetingen waarmee je de aandacht voor het thema levend houdt en ontwikkeling in netwerken stimuleert en ondersteunt. Het ontwerpen van een netwerkprogrammaliijn is een creatief proces, waarbij je ook inspeelt op activiteiten en gebeurtenissen die al plaatsvinden in de omgeving. Bepaalde methoden zoals de netwerkanalyse kun je bij ontmoetingen weer inzetten. Essentieel is aandacht voor de voorbereidingstijd tussen de ontmoetingsmomenten.

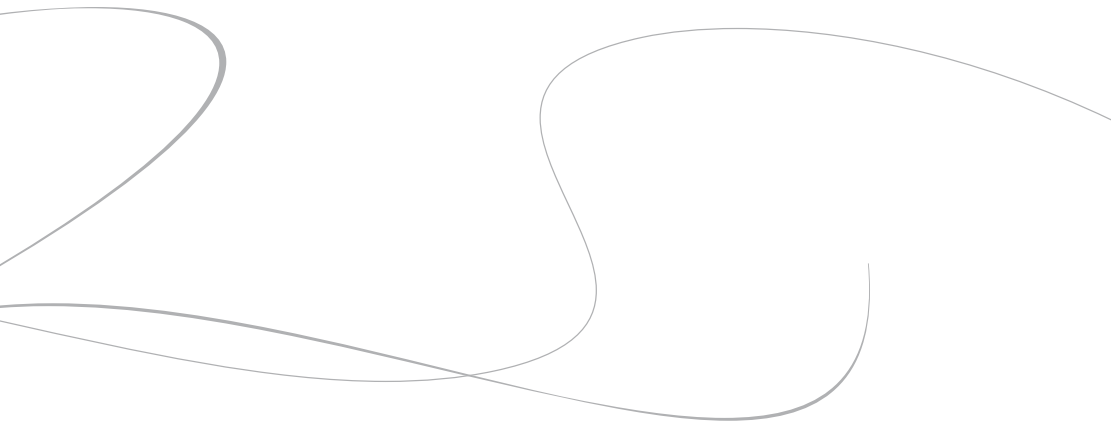
Onderzoekend bouwen aan het netwerk

Gedurende de hele periode van het netwerkprogramma blijf je investeren in de netwerken rond het thema. Het gaat om onderzoekend bouwen. Daarbij spelen de volgende vragen: wat is de betrokkenheid bij het thema? Wat is het vermogen om vraagstukken rond het thema aan te kunnen? Is dit een voorbeeld voor anderen?

Afronden van het thema met een vorm van manifestatie

Een netwerkprogramma eindigt met een vorm van manifestatie waar je via netwerken laat zien wie je bent, wat je allemaal weet van het thema, wat je wilt, wat je kunt en wat je doet. Initiatieven die op eigen wijze invulling geven aan het thema of aspecten daarvan worden gepresenteerd. Netwerken worden uitgenodigd om aanwezig te zijn en werkwijzen worden gedeeld.





Over de auteurs

Anne-Marie Poorthuis is directeur van de Stichting Eigentijdse Verbindingen en partner in Netwerkimпульs. Zij werkt vanuit een strategische netwerkbenadering aan organisatie-, stad- en gebiedsontwikkeling, faciliteert het onderzoekend bouwen aan een netwerklerende school en werkt met netwerkprogramma's rond maatschappelijke thema's. Zij doet promotieonderzoek naar het besturen van netwerkreliaties.

Peter Putter werkte tot 2012 als projectleider bij LOOK (voorheen Ruud de Moor Centrum). Hij was betrokken bij verschillende projecten rond leernetwerken en netwerklernen in zowel po, vo als mbo, waaronder de beide projecten beschreven in deze uitgave.

Daniël van Amersfoort is onderwijskundige en heeft een specifieke interesse in het leren van leraren. In zijn werk bij LOOK heeft hij zich in advies- en onderzoekstrajecten met name gespecialiseerd in het vormgeven van netwerklernen in het onderwijs. In 2012 is hij begonnen met zijn promotieonderzoek waarin hij zich richt op de ervaringen van leraren met netwerklernen en de waarde die in netwerken wordt gecreëerd.

Janneke Hooijer werkt als onderzoeker en programmaleider bij LOOK. Ze promoveerde in 2010 op een onderzoek naar het leergedrag van studenten in de bedrijfseconomie. Zij is programmaleider van de onderzoekslijn 'Wat beweegt leraren?'. Dit programma is gericht op de motivatie van leraren om te (blijven) leren en ontwikkeling. Autonomie, competentie en sociale verbondenheid spelen een belangrijke rol bij het stimuleren en behouden van motivatie. In de afgelopen jaren is zij betrokken geweest bij diverse projecten van LOOK rondom netwerklernen.



Colofon

Uitgave

LOOK

Open Universiteit

Juni 2011

Bezoekadres

Valkenburgerweg 177

6419 AT Heerlen

Telefoon 045-576 22 22

Postadres

Postbus 2960

6401 DL Heerlen

Tekst

Drs. Anne-Marie.Poorthuis, Stichting Eigentijdse Verbindingen

Drs. Peter Putter, LOOK

Daniel van Amersfoort, MSc., LOOK

Dr. Janneke Hooijer, LOOK

Bureauredactie

Caroline Vavrinek

Oplage

75 exemplaren

Illustraties

Studio Steehouwer & Leenheer

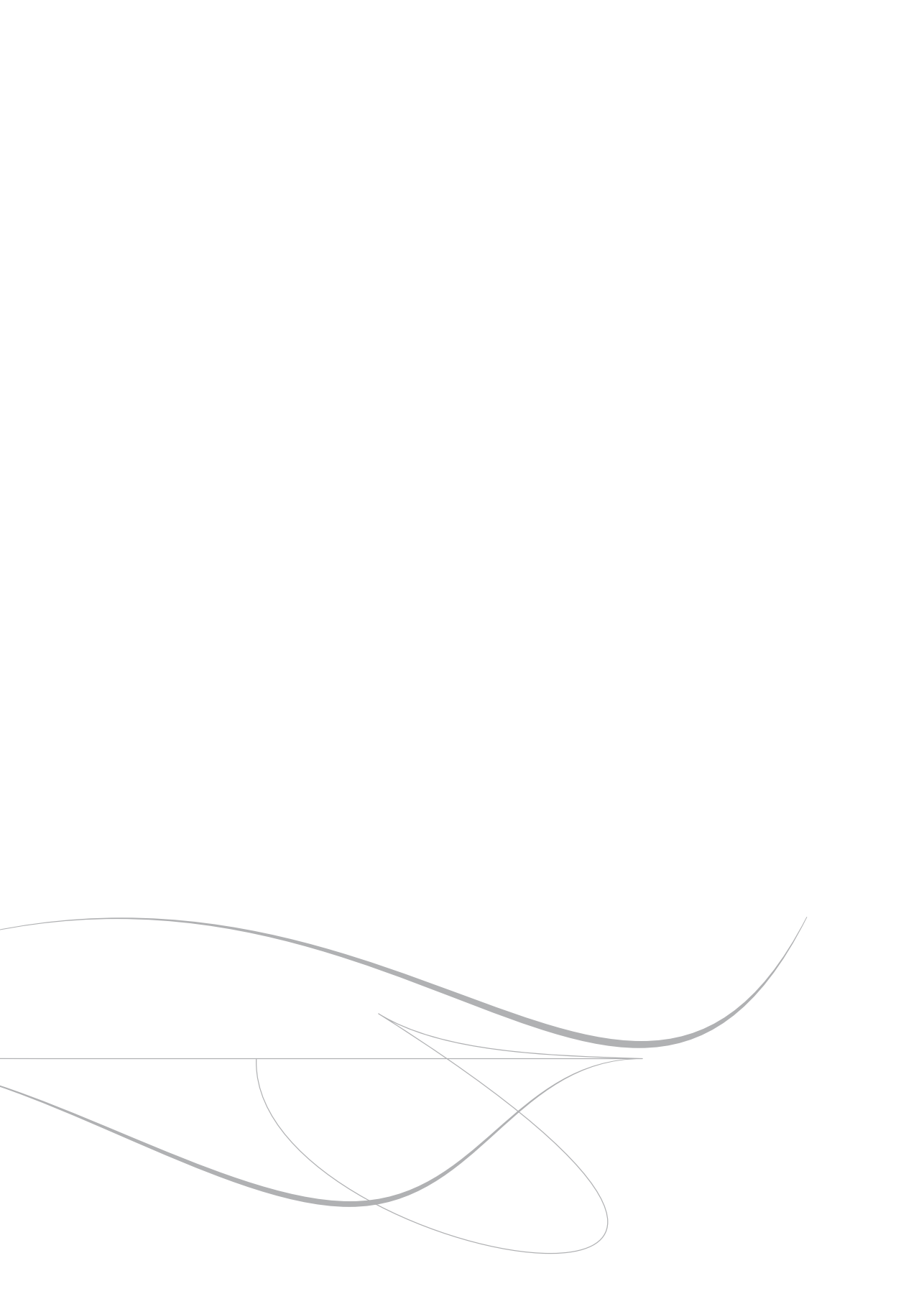
Vormgeving

Monique Vossen, Visuele Communicatie, Open Universiteit

De publicaties staan onder redactie van

Prof. dr. R.L. Martens

Je kunt deze publicatie downloaden via www.look.ou.nl.



Eerder verschenen uitgaven in de lerarenreeks

Linden, E. van den & Besten, N. den (2011). *Een lerende schoolcultuur*.

Lerarenreeks 5. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Verdonschot, S., Flikkers J., Jong, T. de & Dresen M. (2011). *Benut je kennis(sen)*.

Lerarenreeks 4. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Vroemen, M., Wagenaar, S., & Dresen, M. (2011). *Samen leren in Onderwijsteams*.

Lerarenreeks 3. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Spruyt, M., Verdonschot, & S., Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen*. Lerarenreeks 2.

Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Verdonschot, S., Spruyt M., & Dresen M. (2011). *Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag?*

Lerarenreeks 1. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.





5512299