



Handreiking

**LERENDE NETWERKEN
PROFESSIONELE RUIJITE**

In het bestuur van Zestor werken de volgende organisaties, van werkgevers en werknemers, samen:



AOB Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO



PROFESSIONELE RUIMTE ONTWIKKELEN VIA LERENDE NETWERKEN

Met deze handreiking bieden we u en uw collega's een aantal handvatten voor het opzetten en inrichten van een lerend netwerk dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de professionele ruimte op hogescholen.

LEREN VAN EEN LEREND NETWERK

Een van de activiteiten om de professionele ruimte op hogescholen te stimuleren, is het verdiepen van inhoudelijke thema's in lerende netwerken. Tijdens de landelijke pilot 'Lerende Netwerken Professionele Ruimte' hebben we hiermee ervaring opgedaan. Het evaluatieverslag 'Van vonk naar vuurtje' geeft een beschrijving van de inrichting van de pilot en van het procesmatige verloop ervan. De resultaten vindt u samengevat in deze handreiking met het doel hogescholen en docenten ondersteuning te bieden wanneer zij zelf een lerend netwerk willen oprichten.

WAT IS EEN LEREND NETWERK?

Een lerend netwerk is een inspiratieplek voor deelnemers waar zij met en van elkaar leren en waar zij samenwerken aan een collectief leerproces. Door gelijkgestemde energie rond een bepaalde ambitie of een bepaald thema bij elkaar te brengen, ontstaat een gezamenlijke verkenningstocht. Het resultaat? Gezamenlijk nieuwe inzichten krijgen, verrijken van elkaars ideeën, elkaar inspireren, maar ook oplossingen vinden die in de praktijk werkbaar zijn. Deelname aan een lerend netwerk is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Deelnemers leveren een actieve bijdrage zodat het principe van 'halen en brengen' zijn werk kan doen. Zo heeft tijdens de pilot het inhoudelijke thema 'inspirerend docentschap' geleid tot het initiatief van docenten om binnen de eigen hogeschool een vergelijkbaar netwerk of een studiedag rond dit thema op te zetten. En het netwerk 'werken in teams' heeft besloten zichzelf nog wat langer in stand te houden om een vervolg te kunnen geven aan het ontstane leerproces.

HOE ZET IK EEN LEREND NETWERK OP?

Een lerend netwerk rondom het thema 'professionele ruimte' veronderstelt initiatief van de deelnemers. En dit staat op gespannen voet met het 'georganiseerd' inrichten en aansturen van een dergelijk lerend netwerk. Maar wat nou, als een initiatief van docenten uitblijft? Dan kan een actieve prikkel van buitenaf helpen om een lerend netwerk te starten, en een resultaatgerichte zinvolle invulling te realiseren. Dat vraagt van de initiatiefnemer dus kunnen balanceren tussen 'organiseren' en 'loslaten'. En daarnaast: gevoel hebben voor de ontwikkeling van groepsprocessen zodat een actief, stimulerend en inspirerend lerend netwerk ontstaat.

‘Mede dankzij dit lerend netwerk ben ik mij binnen onze school gaan bezighouden met professionalisering van teams. Dit jaar is er voor het eerst een jaarplan opgesteld met teamdoelen als input.’

TIEN GOUDEN REGELS BIJ HET OPZETTEN VAN LERENDE NETWERKEN

1

MAAK IEMAND VERANTWOORDELIJK

Lerende netwerken kunnen op uiteenlopende manieren ontstaan. Op initiatief van docenten zelf, maar het kan ook door anderen geïnitieerd worden (directie, management, P&O etc.). In alle gevallen is het van belang dat er een verantwoordelijke is. Als trigger voor het op gang komen, als stimulator voor het gaande houden, maar ook voor de organisatie en het borgen van de uitkomsten van het lerende netwerk. Door enige tijd na afronding van het lerende netwerk de deelnemers toch weer eens bij elkaar te laten komen, wordt een impuls gegeven om de vaart te houden in de plannen van deelnemers. Dat kan bijdragen tot het daadwerkelijk concretiseren ervan.

2

ZORG VOOR EEN COMPETENTE ORGANISATIE EN BEGELEIDING

Het balanceren tussen sturing en vrijheid is van belang op verschillende niveaus (inhoud, procedure, proces). Voor dit continue spanningsveld is geen handleiding te maken. Dat vraagt specifieke competenties van zowel de initiator als de procesbegeleider. Alert blijven op dat spanningsveld en er op een effectieve manier naar handelen is essentieel. De ontwikkelingsfasen van een lerend netwerk zijn vergelijkbaar met die van groepen of teams waarbij elke fase zijn eigen optimale balans aan sturing en autonomie kent. Een effectief lerend netwerk ontstaat pas als de groep het niveau van kennisdeling en informatie-uitwisseling heeft ontstegen en zich op basis van vertrouwen, openheid en nieuwsgierigheid, ontwikkeld heeft tot een 'lerend collectief'.

3

HOUD EEN DUBBELE FOCUS

Bij het opzetten van een lerend netwerk waarvan een olievlekwerking uit moet gaan (zoals bij de ontwikkeling van professionele ruimte), is het van belang om op beide elementen te focussen. Te beginnen bij het 'slagen' van het lerend netwerk. Deelnemers hebben er pas echt wat aan als ze tijd en ruimte hebben om zich te voeden en te bezinnen. Juist door niet teveel te focussen op een mogelijk resultaat, kunnen er waardevolle inzichten én initiatieven ontstaan. Pas daarna heeft het zin om de aandacht te richten op het creëren van een netwerkovertijgend effect zodat het netwerk een bredere impact heeft dan alleen op de direct betrokken deelnemers. Gerichte werkvormen helpen om van 'praten over' over te gaan tot 'bewustwording' en 'activering'. En om van daaruit de energie te bundelen en te richten op de olievlekwerking.

4

BESTEED AANDACHT AAN WERVING

Bij het werven en aandragen van deelnemers maakt het verschil bij wie en op welke manier deze vraag wordt neergelegd en toegelicht. Zorg voor een heldere profielschets, een beschrijving van het doel en beoogde resultaat van het lerende netwerk en benoem liefst tevoren al de data waarop bijeenkomsten plaatsvinden. Zo voorkomt u dat deelnemers worden gestuurd die niet aansluiten bij het beoogde profiel of uiteindelijk afhaken omdat data niet uitkomen. Voor deelname aan een lerend netwerk is bezieling, interesse en gedrevenheid voor het thema een voorwaarde om er ook echt tijd en energie in te willen blijven steken. Bovendien heeft de keuze van het inhoudelijke thema een selectieve werking op de deelnemers en kunt u hiermee dus de uiteindelijke samenstelling sturen of beïnvloeden.

5

KIES ZORGVULDIG HET THEMA

Het inhoudelijke onderwerp beïnvloedt het lerend netwerk op verschillende niveaus. Het heeft een aantrekkende (of afstotende) werking op deelnemers; het beïnvloedt de gesprekken qua inhoud, maar zeker ook qua proces (sfeer, energie, houding deelnemers). Een thema waarbij het elkaar begrijpen vereist dat men elkaar eerst inhoudelijk bijpraat, heeft het risico in zich dat er tijd en energie verloren gaan die ten koste gaan van inspiratie en dynamiek binnen het netwerk. Kies dus voor een concreet inhoudelijk thema dat 'uitlokt' om de professionele ruimte te verkennen of te vergroten.

6

KIES BEWUST OMVANG EN DEELNAME

Als de bijeenkomsten gedurende een bepaalde periode door dezelfde deelnemers worden bijgewoond, kan een 'groep' worden gesmeed die qua ontwikkelingsfase en groepsdynamiek zodanig functioneert dat er ook echt een collectief leerproces ontstaat. De omvang van het netwerk maar ook het belang van continue deelname is mede afhankelijk van wat met het netwerk beoogd wordt. Een aantal overwegingen hierbij: kleinschaligheid (maximaal 8 tot 10 deelnemers) brengt wellicht de continuïteit van de groep gemakkelijker in gevaar, maar heeft het voordeel van intimiteit wat de veiligheid en openheid vergemakkelijkt. Een flexibele samenstelling hoeft geen probleem te zijn, mits er een 'harde kern' is die openstaat voor het gemakkelijk aansluiting laten vinden van nieuwe deelnemers.

7

CREËER OPTIMALE RANDVOORWAARDEN

Goede faciliteiten dragen bij aan het efficiënt en effectief zijn van het lerend netwerk. Planning, organisatie, locatie, beschikbare faciliteiten en praktische ondersteuning zijn belangrijke factoren. Tijd hebben en nemen voor een bijeenkomst (drie à vier uur) stimuleert het groepsproces en biedt de ruimte om diepgang te krijgen in gesprekken. Een gezamenlijke maaltijd achteraf verhoogt de informele sfeer en biedt gelegenheid om relaties te verdiepen.

'Ik ben sinds kort 'in bezit' van een team.

Met dit team wil ik onze professionele richting vaststellen.

Dit lerende netwerk helpt me daarbij.'

INTERVIEW

‘Lerend netwerk is halen en brengen’

HENRIËTTE WACHELDER

drama- en dansdocent Hogeschool de Kempel

‘De praktische inslag sprak me erg aan,’ zegt Henriëtte Wachelder over het lerend netwerk Inspirerend docentschap. ‘In slechts een paar bijeenkomsten hebben we concrete resultaten behaald. Dat is te danken aan de onafhankelijke proces- en inhoudelijke begeleiding én ieders bijdrage.’

Hogeschool de Kempel is een actieve en vooruitstrevende pabo die veel belang hecht aan het thema inspirerend docentschap. Op uitnodiging van het management schreef Henriëtte zich in voor het lerend netwerk over dit onderwerp. ‘Dat onze school het al behoorlijk goed doet, blijkt wel uit de positieve resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Maar je moet er wel in blijven investeren. Professionele ruimte moet je durven nemen. Een lerend netwerk helpt daarbij.’

Praktische inslag

‘Vanaf de eerste bijeenkomst stelden de deelnemers zich heel open en kwetsbaar op. We waren met z’n tienden, allemaal van verschillende scholen. Juist omdat we allemaal even ‘los’ waren van onze eigen omgeving durfden we elkaar ongezoeten onze mening te geven. Iets wat je minder snel doet als je elkaar al goed kent. De werkwijze was heel praktisch. Zo moest voor de derde bijeenkomst iedereen een open podium voorbereiden. Je kreeg tien minuten de tijd om te vertellen wat inspirerend docentschap inhoudt en hoe je dit binnen je school wilt invullen. De andere deelnemers vormden daarbij een kritisch klankbord.’

Haal- en brengplicht

Volgens Henriëtte is zo’n kritisch klankbord een belangrijke voorwaarde voor een goed lerend netwerk. ‘Het lerend netwerk is een soort intervisie, maar dan met mensen die je niet kent. Net als intervisie moet een lerend netwerk iets opleveren. Iedereen heeft ‘haal- en brengplicht’: als je besluit mee te doen aan een lerend netwerk, moet je dat vol overtuiging en met een actieve instelling doen. In dit netwerk zat dat goed. De groep bringers was groter dan de groep ‘halers’.’

Het resultaat

Het resultaat van het lerend netwerk? ‘Veel inspiratie, ideeën en concrete contacten,’ zegt Henriëtte. ‘Via LinkedIn en Twitter volg ik andere deelnemers. Een van hen schrijft een blog over zijn vak waarmee hij anderen probeert te inspireren. Bij mij is dat al gelukt, want ik ga zelf ook zoiets doen voor mijn vak. Ook heeft een van de deelnemers mij in contact gebracht met zijn collega in expressievakken. Er is nog niets concreets uit voort gekomen, maar dat kan nog komen. Verder ga ik aan de slag met een projectplan voor de stimuleringsregeling professionele ruimte. Volgend jaar wil ik een dag organiseren vanuit de expressievakken en hopelijk kan Zestor daarbij ondersteunen.’

Mijn tips voor het opzetten of in stand houden van een lerend netwerk:

- Zorg voor een onafhankelijke partij die de organisatie en het inhoudelijk programma op zich neemt.
- Maak mensen bewust dat ze ‘haal- en brengplicht’ hebben. Zorg dat ze iets voorbereiden en een concrete bijdrage leveren.
- Houd contacten warm, bijvoorbeeld via LinkedIn



‘Ik wil graag ideeën opdoen over het opzetten van lerende netwerken binnen mijn school. En vooral hoe ik ze efficiënt in kan zetten.’

8

ZORG VOOR EEN GOEDE ROLVERDELING

Een duidelijke rolverdeling zorgt ervoor dat het netwerk goed georganiseerd en gefaciliteerd wordt. Een goede coördinator (planner, organisator) is van belang om netwerkbijeenkomsten geolied te laten verlopen. Niets zo vervelend als tijd of energie verloren gaat aan te laat verstuurd uitnodigingen, gebrekkige verslaglegging of gepruts met een niet functionerende beamer. Een inhoudelijke ‘trekker’ met inhoudelijke deskundigheid over het thema heeft vooral zin om het lerend netwerk op gang te brengen of verder te helpen. Het toevoegen van kennis en inzichten is daarbij geen doel op zich, maar dient vooral om deelnemers te prikkelen, nieuwe perspectieven te laten zien of inbreng van deelnemers in een kader te plaatsen. Een ervaren procesbegeleider die affiniteit heeft met het onderwerp bewaakt dat proces en stimuleert de groepsontwikkeling en de ‘lerende’ werking van het netwerk. Door gericht toe te werken naar een ‘volwassen groep’ kan de groep zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor zowel inhoud als proces en is inmenging van een procesbegeleider (van buitenaf) of inhoudelijk deskundige minder nodig. U kunt de interactie stimuleren door activerende en uitdagende werkvormen en interventies.

9

GEEF DE DEELNEMERS RUIMTE

Een lerend netwerk dat geïnitieerd en georganiseerd wordt door anderen dan de deelnemers zelf, gaat pas echt leven als de deelnemers voldoende ruimte ervaren en nemen om er zelf mede vorm en inhoud aan te geven. Dat kan al ontstaan in de beginfase, bijvoorbeeld bij de bepaling van het inhoudelijke thema. Maar ook bij het verdere verloop van het netwerk (organisatie, begeleiding etc.). Initiatieven zijn meestal een uiting van enthousiasme en betrokkenheid. Door daar ruimte aan te geven worden ook anderen gestimuleerd om in actie te komen.

10

MAAK HET TIJDELIJK EN NIET-GEÏNSTITUTIONALISEERD

De kracht van een lerend netwerk zit hem in de dynamiek, de creativiteit, en de uitdaging van deelnemers om ‘erbij te willen horen’. Zolang dat er is, is het lerend netwerk effectief. Dat is tevoren niet te plannen en gedurende het proces ook niet helemaal te regisseren. Sterker nog: juist het te sterk vastzetten van de duur, de omvang, de mogelijke doelen of uitkomsten, en van de weg daar naartoe, halen de energie en kracht uit het lerende netwerk. Experimenteren, ervaren en reflecteren dus in plaats van plannen, sturen en evalueren.

INTERVIEW

‘Lerend netwerk zorgt voor reflectie op professionele ruimte’

HANS VAN DER MARKT

ontwerpdocent Design Academy Eindhoven

‘Ik was benieuwd naar de ervaringen van andere hogescholen met het thema professionele ruimte’, zegt Hans van der Markt over zijn reden voor deelname aan het lerend netwerk. ‘De kwaliteit van zo’n netwerk zit ‘m in het uitwisselen van ervaringen. Maar dan wél op een gestructureerde manier.’

Op de Design Academy Eindhoven werken bijna alle docenten parttime. Ze combineren namelijk hun baan als ontwerper met een baan als ontwerpdocent. Een groot voordeel, want studenten krijgen zo heel praktijkgericht onderwijs. En zien direct wat ze later met hun opleiding kunnen. Hans: ‘Omdat de meeste van onze ontwerpdocenten van huis uit geen docent zijn, wil onze school extra aandacht besteden aan professionalisering van het onderwijs. Voor mij een goede reden om aan dit lerend netwerk mee te doen.’

Ervaringen uitwisselen

‘Ik had geen specifieke verwachtingen van het lerend netwerk; ik was vooral benieuwd naar de ervaringen van andere hogescholen met het thema professionele ruimte. Het was prettig om die ervaringen onder professionele begeleiding te kunnen uitwisselen. Iedere deelnemer kreeg ‘podiumtijd’ om te vertellen hoe zijn of haar school omgaat met professionalisering van het onderwijs. Daarbij merkte ik wel dat er flinke verschillen zitten tussen de grotere hogescholen en een ‘kleintje’ zoals de Design Academy. Grote scholen worstelen bijvoorbeeld met bureaucratische processen. Daar hebben wij minder last van, maar bij ons is het parttime docentschap weer een issue.’

Professionele aanpak

Praten over je vak kan natuurlijk nooit kwaad. Maar wil een lerend netwerk écht succesvol zijn, dan is een professionele aanpak een voorwaarde volgens Hans. ‘Je hebt onafhankelijke sturing en begeleiding nodig om niet te vervallen in oeverloze discussies. Bij dit lerend netwerk was dat allemaal goed geregeld. Er waren een inhoudelijk deskundige en een procesbegeleider bij die ervoor zorgden dat we bij het thema bleven en dat we gestructureerd aan de slag gingen.’

Het resultaat

Hans is positief over wat het lerend netwerk hem en zijn school heeft opgeleverd. Het sluit goed aan bij de richting die zijn school op wil qua professionele ruimte. En persoonlijk zorgt het voor reflectie. ‘Alleen al het feit dat ik gedwongen word te reflecteren op mijn manier van lesgeven en dat te spiegelen aan vakgenoten is voor mij waardevol. Een volgende keer doe ik graag weer mee. Het mag van mij dan nog iets diepgravender en liefst in een kleinere groep.’

Mijn tips voor het opzetten of in stand houden van een lerend netwerk:

- Zorg voor een goede, onafhankelijke begeleiding, zowel op inhoud als op proces.
- Hou het bij een kleine groep, zodat je dieper op de stof kunt ingaan.
- Kies voor een prettige en goed bereikbare locatie.



TIPS IN HET KORT:

1. *Initieer en begeleid zodat een lerend netwerk van de grond kan komen*
2. *Zorg dat de organisatie, facilitering en begeleiding goed geregeld zijn*
3. *Focus eerst op de kwaliteit van het lerend netwerk en vervolgens op de olievlekwerking*
4. *Besteed aandacht aan de werving van deelnemers*
5. *Kies zorgvuldig het inhoudelijk onderwerp*
6. *Maak bewust een keuze voor omvang en deelname*
7. *Creëer optimale randvoorwaarden*
8. *Zorg voor een goede rolverdeling*
9. *Geef deelnemers de ruimte om mee te (blijven) doen*
10. *Durf te experimenteren en los te laten!*

AAN DE SLAG?

Voor de ervaringen en valkuilen bij het opzetten van Lerende netwerken, lees het eindverslag pilot Lerende Netwerken Professionele Ruimte: *Van vonk naar vuurtje*. Deze evaluatie geeft een beschrijving van de inrichting van de pilot en van het procesmatige verloop ervan. Het verslag is te downloaden via: www.zestor.nl/professionele-ruimte

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl