

OPBRENGSTEN LEERNETWERKEN

STAP 2

MAGAZINE

www.vo-raad.nl / December 2018



**“STRATEGISCH HRM IS
NOOIT AF; WE GAAN DUS
OOK GEWOON DOOR MET
HET LEERNETWERK”**

**EEN STRATEGISCH WAPEN
TEGEN DE KRIMP
IN ZEELAND BUNDELEN WIJ
ONZE KRACHTEN**

Inhoud

ONLINE MAGAZINE	2
VOORWOORD	3
MEER KRACHT, KENNIS EN KUNDE	4
INFOGRAPHIC	5
SAMEN EEN MERKHUIS BOUWEN VOOR HET PRAKTIJKONDERWIJS	6
LEIDERSCHAP IN VERANDERENDE TIJDEN	8
VAN LERENDE NETWERKEN NAAR EEN LERENDE SECTOR	10
VEILIG EN VERTROUWD	11
IEDERE SCHOOL WORDT PROFESSIONELER VAN EEN LEERNETWERK	13
HET PAD VAN KWALITEIT	14
HANDREIKINGEN: BEREIK JOUW SCHOOLAMBITIES ROND 5 THEMA'S MET GOED STRATEGISCH PERSONEELSBELEID	14
SCHOOLFIE	15
SAMEN LEREN IN NETWERKEN NO.5	15
"WE ZIJN VAN EEN LEERNETWERK EEN DOENETWERK GEWORDEN"	16
EEN WIJZE LES UIT HET OOSTEN	18
SHRM STAAT OP DE KAART VAN NOORD-HOLLAND-NOORD	19
DE LEERNETWERKEN HEBBEN EEN REGIONALE UITSTRALING	21
EEN STRATEGISCH WAPEN TEGEN DE KRIMP	22
GROEIEN IN EIGEN HUIS	24
"IEDEREEN HEEFT STAPPEN GEZET BIJ DE INVOERING VAN GEPERSONALISEERD LEREN"	26

ONLINE MAGAZINE



BEZOEK ONS ONLINE MAGAZINE: TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS IN HET VO!

De afgelopen jaren heeft Stap 2 de professionalisering in de sector met veel plezier gefaciliteerd en ondersteund. Bijvoorbeeld via trainingen, leernetwerken, collegiale visitaties en werkconferenties. De kennis en kunde die in die tijd verzameld is, is nu gebundeld in een online magazine. Je vindt daarin inzichten, praktijkvoorbeelden en ervaringen over de ontwikkeling van professionele schoolorganisaties van wetenschappers én collega's uit het vo.

.....
i Bekijk het online magazine op
www.magazine-on-the-spot.nl/vo-raad/

VOORWOORD



"In een professionele schoolorganisatie gaan onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling hand in hand."

Het begrip 'professionele ontwikkeling' is niet meer weg te denken uit onze sector. Gelukkig maar. Want doordat we onszelf en onze scholen steeds verder ontwikkelen en verbeteren, werken we continu aan de kwaliteit van het onderwijs voor onze leerlingen. En daar draait het uiteindelijk om.

In een professionele schoolorganisatie gaan onderwijsontwikkeling en personeelsontwikkeling hand in hand. Zo ontstaan toekomstgerichte scholen die het beste halen uit alle leerlingen én medewerkers. De afgelopen jaren heeft de VO-raad de professionalisering van de sector met overtuiging gefaciliteerd en ondersteund, onder meer met het programma Stap 2.

Stap 2 ondersteunt scholen die zich willen ontwikkelen tot een professionele schoolorganisatie: scholen die hun onderwijsambities vertalen naar strategisch HRM en een lerende cultuur. De activiteiten van Stap 2 op dit terrein zijn breed, zij variëren van kennisdeling tot praktische tools. Een van de onderdelen van het programma is de ondersteuning van regionale SHRM-leernetwerken. In zo'n leernetwerk komen vertegenwoordigers van vijf tot tien scholen bij elkaar om met en van elkaar leren en zo te werken aan een professionele schoolorganisatie.

Stap 2 heeft de afgelopen jaren verschillende regionale leernetwerken gefaciliteerd. Voor maximaal vijf bijeenkomsten konden de netwerken gebruikmaken van een ervaren procesbegeleider, om daarna zelfsturend verder te gaan. In dit magazine zijn de ervaringen opgetekend van een aantal van deze leernetwerken. Ze houden zich bezig met verschillende SHRM-thema's, zoals professionalisering, leiderschap, mobiliteit, een professionele cultuur of omgaan met krimp. Maar naast inhoudelijke verschillen, is er een belangrijke overeenkomst die we in alle verhalen teruglezen: juist de uitwisseling met andere scholen, het leren van elkaar, vinden de deelnemers inspirerend en effectief. Het is niet nodig dat elke school het wiel zelf uitvindt. Dat maken de leernetwerken nog eens heel duidelijk.

Paul Rosenmüller
Voorzitter VO-raad

MEER KRACHT, KENNIS EN KUNDE

“Ik wil even met jullie delen dat ik genoten heb van onze bijeenkomst gisteren! Het geeft mij echt energie om uit de dagelijkse hectiek te stappen en met gelijkgestemden in alle rust in gesprek te zijn. Het is zo waardevol dat we zonder reserves onze vraagstukken en onzekerheden met elkaar kunnen bespreken.”

Dit is een aan de groep gerichte reactie van een deelnemster, kort na een leernetwerkbijeenkomst. Dit citaat geeft voor mij de essentie weer van wat het effect van een leernetwerk kan (en moet) zijn: leren van en met elkaar. Het woord ‘leernetwerk’ geeft dat ook al aan.

ONDERLIGGENDE KANS

Het *leren* staat centraal tijdens de bijeenkomsten doordat er iedere bijeenkomst een inhoudelijk thema aan de orde komt, al dan niet ondersteund door een inspirerende gastspreker. Naast het centrale thema, hebben de deelnemers volop ruimte om vragen en antwoorden uit te wisselen. Door hierbij verschillende werkvormen te gebruiken, wordt er enorm veel expertise uitgewisseld en worden er vellen volgeschreven.

Het *netwerken* staat niet zozeer centraal, maar zie ik als een enorme onderliggende kans voor deelnemers van een leernetwerk. De lijntjes worden korter doordat ze elkaar beter leren kennen. Zo zal ik het leernetwerk van vijf scholen van een samenwerkingsverband nooit vergeten. Na de pauze kwamen er meerdere deelnemers naar mij toe om te vertellen dat ze in gesprek waren geraakt met iemand van een andere school en erachter waren gekomen dat ze allebei hetzelfde wiel aan het uitvinden waren. Ze maakten direct afspraken om

bij elkaar te komen en samen verder te werken aan de vernieuwing die ze wilden doorvoeren. Een ander leernetwerk dat ik begeleid, heeft via de mailgroep die is aangemaakt, in één jaar tijd al bijna vijftig vragen gedeeld. Steeds kwamen er binnen een week minstens 7 reacties van de andere deelnemers met antwoorden, documenten en nuttige informatie. Besturen, scholen en organisaties kunnen zo veel van elkaar leren!

PERSOONLIJKE GROEI

Naast informatie ophalen, je kennis en kunde vergoten en het delen van expertise en ervaringen, heeft een leernetwerk in mijn ogen ook nog een ander effect. Doordat het netwerk bestaat uit gelijkgestemden en er in een vertrouwelijke en veilige setting situaties en ervaringen met elkaar worden gedeeld, is er ook sprake van persoonlijke groei en ontwikkeling. Deelnemers brengen vaak persoonlijke casussen in; zaken die spelen en waar ze soms ‘wakker van liggen’. Door dit te delen met elkaar, het middels bijvoorbeeld een interviemethode te bespreken en erop te reflecteren, ontstaan nieuwe inzichten. Door de verschillende perspectieven van de deelnemers, blijkt dat wat zo vanzelfsprekend en onveranderlijk leek, vaak ineens anders te liggen.

Onzekerheden, twijfels over een aanpak, stijl van leidinggeven, rol en verantwoordelijkheden, zijn thema's die binnen een netwerk regelmatig aan de orde komen. Het is mooi om te ervaren: wanneer deelnemers meer vanuit eigenheid en zelfvertrouwen gaan handelen, breiden zij hun repertoire uit en groeien zij verder in hun rol. Of het nu rectoren, docenten, P&O'ers, afdelingsleiders of andere medewerkers zijn, iemand meer in zijn kracht zien komen, is voor mij als procesbegeleider altijd prachtig om te zien. Ik gun dan ook iedereen een leernetwerk.

Wendy Zonneveld

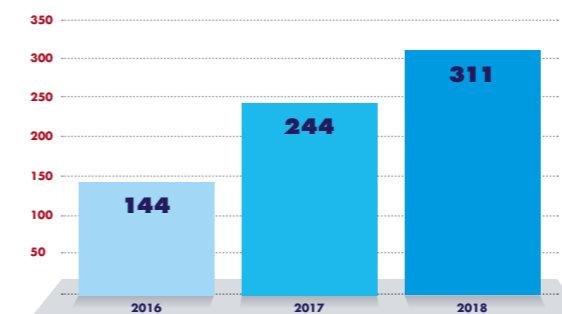
Procesbegeleider leernetwerken, coach en intervisiebegeleider Aware Coaching & Advies

DE PROFESSIONELE SCHOOL IN BEWEGING

REGIOCOÖRDINATOREN

De VO-raad telt acht regio's. In iedere regio gingen regiocoördinatoren van Stap 2 in gesprek met scholen.

Het aantal scholen bereikt met gesprekken:



De focus in de gesprekken verschoof door de jaren heen.

- 2016:** Inzicht krijgen in de behoeftes en interesses van scholen met betrekking tot onderwijsontwikkeling en de verbinding met strategisch personeelsbeleid.
- 2017:** Het zetten van een volgende stap in de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie.
- 2018:** Doorontwikkelen van en reflecteren op gezette stappen in de afgelopen jaren.

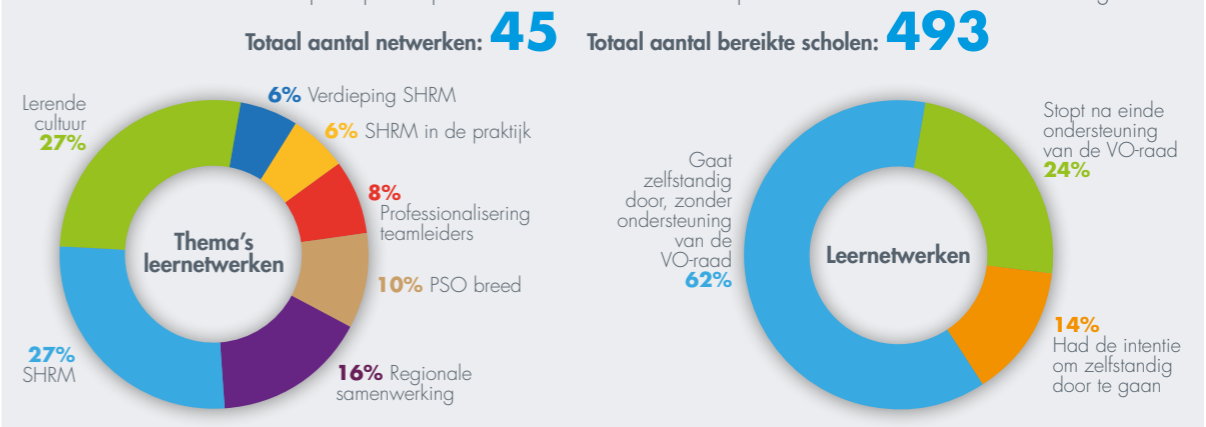
De regiocoördinatoren signaleren een zichtbare ontwikkeling op het gebied van PSO op 5 thema's:

1. Omgevingsgevoeligheid.
2. Strategisch denken en doen.
3. Leiderschap (op alle niveaus).
4. Positie HR.
5. AMO medewerkers.*

*Vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van de medewerker.

LEERNETWERKEN

Scholen die zich wilden verdiepen op een specifiek PSO-thema sloten aan bij een leernetwerk in één van de acht regio's.



INDIVIDUELE PROFESSIONALISERING

Schoolbestuurders, schooldirecteuren, HRM-medewerkers, teamleiders en docenten volgden bij Stap 2 trainingen om verder te groeien in hun rol.

- 5 Opgeleide coaches voor de training SHRM voor HR-medewerkers.
- 18 Opgeleide voorzitter-visitatoren.
- 39 Deelnemers fysieke trainingen SHRM voor HR-medewerkers.
- 48 Deelnemers leergang people management.
- 62 Deelnemers digitale trainingen SHRM voor HR-medewerkers.
- 121 Deelnemers verdiepende trainingen schoolontwikkeling.
- 196 Opgeleide peer-visitatoren.

INSTRUMENTEN

Scholen gebruikten ook de instrumenten van Stap 2 en de kennis van collega-schoolleiders om een volgende stap te zetten als professionele schoolorganisatie.

- 87 Spiegels Personeel en School zijn afgenomen.
- 152 Collegiale visitaties zijn uitgevoerd.
- 8 Regiocoördinatoren als aanspreekpunt voor scholen.
- 17 Ledenadviseurs als sparringpartner voor scholen.

ZICHTBAARHEID

Geïnteresseerden op de e-maillijst voor de kwartaal-mailing Stap 2 Update:

1200+

Stap 2 was tenminste zichtbaar via:

- 3 webinars voor in totaal 56 deelnemers.
- 4 Masterclasses over duurzame inzetbaarheid voor 43 deelnemers.
- 59 externe bijeenkomsten.

SAMEN EEN MERKHUIS BOUWEN VOOR HET PRAKTIJK-ONDERWIJS

Het praktijkonderwijs positioneren als een krachtig merk. Dat is de ambitie van PRO Friesland, het leernetwerk waar schoolleiders van alle acht Friese scholen voor praktijkonderwijs aan deelnemen. De opbrengsten zijn tastbaar en concreet. Zo is er een helder profiel ontwikkeld voor de medewerker van het praktijkonderwijs en is er een documentaireserie over het praktijkonderwijs in de maak. Helga Moll vertelt erover. Zij neemt als schoolleider van pro-school De Brêge in Leeuwarden deel aan het leernetwerk, en zit als regiocoördinator in de Sectorraad Praktijkonderwijs¹.

“Ons netwerk bestaat al sinds de oprichting van het praktijkonderwijs en komt elke zes à acht weken bij elkaar om allerlei zaken en ontwikkelingen te bespreken. De mogelijkheid om mee te doen aan het Stap 2-traject kwam op een uitgelezen moment, want we hadden behoefte aan verdieping en waren al een tijdje op zoek naar een verdiepingsthema. Dankzij de begeleiding van Ankie Knijnenburg, hebben we in vijf bijeenkomsten echt een verdiepingsslag kunnen maken.”

HET MERK ‘PRAKTIJKONDERWIJS’

“Op basis van een SWOT-analyse, die we allereerst hebben uitgevoerd, hebben we ervoor gekozen om ons te richten op de positionering van het praktijkonderwijs als merk en op de vraag hoe de mensen die in het praktijkonderwijs werken daaraan kunnen bijdragen. We hebben een inventarisatie gemaakt van de overeenkomsten in de missie en visie van alle pro-scholen en op basis daarvan hebben we stap voor stap

een zogenoemd ‘merkhuis’ gebouwd. Dat is een model voor branding en positionering dat door Ankie werd aangereikt.”



“We begonnen met de formulering van onze gezamenlijke droom: dat het praktijkonderwijs eraan bijdraagt dat alle mensen, dus ook onze leerlingen, ertoe doen en meedoen. Om die droom te verwezenlijken, daaraan te werken, moet je weten wat je ankerwaarden zijn. Dat is de fundering van het merkhuis. We kwamen er op uit dat het draait om talent en passie; dat we op zoek gaan naar de talenten en de passie van elke leerling en dat we daar op inspelen. Vervolgens hebben we de volgende belofte geformuleerd: wij geloven in de mogelijkheden van ieder mens en we zorgen ervoor dat elke leerling, met zijn beperking, wordt opgeleid tot arbeid. Als aspiratiewaarden – de hoekstenen van het huis – hebben we gekozen voor betekenisvol onderwijs en eigenaarschap van de leerling, en in de nok van het dak staan de begrippen ‘betrokkenheid’ en ‘eigenwaarde’. Zo hebben we samen het ‘merk praktijkonderwijs’ neergezet. In principe staat dat voor het praktijkonderwijs in Friesland, maar we denken dat het ook landelijk wordt onderschreven.”

EIGEN FUNCTIEBOUWWERK

“Aan de hand van het merkhuis hebben we ons over de vraag gebogen: als dit staat voor praktijkonderwijs, wat voor mensen hebben we dan nodig? De personeelsvraag is voor alle scholen belangrijk, maar zeker voor pro-scholen, omdat we met kwetsbare jongeren te maken hebben, en daarom wat meer van leraren vragen dan op een reguliere vo-school. We hebben samen een profiel gemaakt van ‘de pro-leraar’. Daar staat bijvoorbeeld in dat hij heel betrokken is, elke leerling wil herkennen en erkennen, en wendbaar is omdat hij bereid is om de leerling te volgen. De leraar is ook meer een pedagoog dan een didacticus. Zo hebben we alle kenmerken van de pro-leraar op een rijtje gezet. Ik merk in sollicitatiegesprekken dat dit mij echt houvast geeft en helpt om de juiste vragen te stellen. We zijn met het leernetwerk nog steeds bezig met HRM, want we willen graag komen tot een apart functiebouwwerk voor het praktijkonderwijs. Omdat je dan te maken hebt met de wet- en regelgeving, heeft dat veel haken en ogen. Het is

een gecompliceerd vraagstuk, dus daar zijn we nog volop mee bezig. Daarnaast zijn we op zoek naar manieren om op een meer gestructureerde manier met elkaar samen te werken op HRM-gebied, bijvoorbeeld als het gaat om mensen opleiden en personeel uitwisselen of van elkaar overnemen. Inzet van de samenwerking is vooral om goede mensen voor het praktijkonderwijs te behouden.”

DOCUMENTAIRESERIE

“Nadat we met begeleiding van Ankie het praktijkonderwijs als merk hebben neergezet, zijn we als leernetwerk zelf verder gegaan met de positionering van het praktijkonderwijs. Dat is een heel logisch vervolg, want als je de goede mensen wilt binnenhalen, dan moeten mensen ook weten wat het praktijkonderwijs is. Bovendien hopen we met een sterke positionering werkgevers bewust te maken van het feit dat het praktijkonderwijs fantastische werknemers aflevert. We gaan samen met Omroep Fryslân een documentaireserie maken over het praktijkonderwijs in Friesland. Een aantal klassen en leerlingen worden met de camera gevolgd, en er worden portretten gemaakt van leerlingen die zijn uitgestroomd of op het punt staan om uit te stromen. Het contract met de omroep is getekend en we starten begin 2019 met de opnames. Het krijgt ook een landelijke uitstraling, want op basis van de serie wordt er ook een wat langere documentaire gemaakt die op NPO 2 wordt uitgezonden. Ik vind dit een hele mooie, concrete opbrengst van het leernetwerk.”

MEERWAARDE

“De vijf verdiepende bijeenkomsten die door Ankie zijn begeleid, waren een hele goede opmaat voor al deze ontwikkelingen. Er is veel in gang gezet, en we zijn voorlopig bezig om alles uit te werken en uit te voeren. Maar ik verwacht dat er zich straks wel weer een thema zal aandienen dat we als netwerk willen verdiepen. Ik ben er een voorstander van om dan weer externe expertise in te schakelen. Dat heeft een grote meerwaarde, zeker omdat wij als schoolleiders vaak bezig zijn met de waan van de dag. Dan is het ontzettend prettig en effectief als er iemand is die het proces begeleidt, denkkaders aanreikt, input geeft en structuur biedt.”

TIPS

- Zet een leernetwerk op vanuit een behoefte en kies een gezamenlijk thema waarmee je aan het werk wilt gaan.
- Als je echt met elkaar de diepte in wilt, maak de groep dan niet te groot.
- Zorg voor een goede begeleider.

1. De Sectorraad Praktijkonderwijs is een vereniging waarbij alle 175 scholen voor praktijkonderwijs zijn aangesloten.

“Ik verwacht dat er zich straks wel weer een thema zal aandienen dat we als leernetwerk willen verdiepen.”



LEIDERSCHAP IN VERANDERENDE TIJDEN

Ze komt uit een onderwijsnest – de ouders van Elvire Janssen vormden samen de sectie Nederlands – maar toch koos zij na haar studie arbeids- en organisatiepsychologie aanvankelijk voor een carrière buiten het onderwijs. Elf jaar geleden maakte zij alsnog de overstap: zij werd teamleider P&O, en sinds zes jaar is zij hoofd P&O bij de Gooise Scholen Federatie (acht vo-scholen, 7000 leerlingen en 800 medewerkers). “Onze scholen doen het goed. Maar om goed te blijven, moeten we nog beter voor ons personeel zorgen.” Het interne leernetwerk SHRM van de scholengroep moet daar een bijdrage aan leveren.

“Strategisch HRM is nooit af; we gaan dus ook gewoon door met het leernetwerk.”

WAAROM KOOS DE GOOISE SCHOLEN FEDERATIE VOOR EEN INTERN LEERNETWERK?

“Eerder zat ik in Utrecht in een leernetwerk met 12 hoofden P&O. Daar werd ik echt doordrongen van de noodzaak van strategisch HRM. Heb je de juiste docenten in huis om je onderwijsvisie te realiseren? Zo niet, hoe los je dat op? Vraagt deze tijd niet om een andere invulling van leiderschap? Wat betekent goed werkgeverschap in tijden van dreigend lerarentekort? Het zijn zulke belangrijke en urgente thema's, dat ik graag al onze acht scholen daarbij wilde betrekken. Kijk, je kunt lang en diepgaand spreken over strategisch HRM, maar je moet er met elkaar ook invulling aan geven. Het interne leernetwerk dwingt ons goed naar onszelf te kijken. Hoe wij invulling geven aan onze taken, wat er nodig is om een nog betere docent/leidinggevende/P&O-er te worden. In de hectiek van alledag kom je vaak niet toe aan dit soort zaken die voor de lange(re) termijn ontzettend belangrijk zijn. Daarnaast was het goed om elkaar beter te leren kennen. Iedereen is logischerwijs altijd zo druk in de weer met zijn eigen school, dat het er vaak niet van komt om elkaar eens wat uitgebreider te spreken over wat er speelt op de scholen.”

HOE HEBBEN JULLIE HET LEERNETWERK GEORGANISEERD?

“We zijn vijf keer met het management – in totaal 55 mensen – twee dagen bijeen geweest. Voor de eerste bijeenkomst hadden we organisatiedeskundige Jeroen Koppens van Bureau Kock uitgenodigd. Zo'n frisse blik helpt om zaken die voor ons vanzelfsprekend zijn ter discussie te stellen. Met hem zijn we dieper ingegaan op het thema leiderschap. Na intensieve gesprekken kwamen we tot de conclusie dat de kwaliteit van het leiderschap in hoge mate wordt bepaald door de vraag of iemand erin slaagt voldoende tijd te besteden aan het personeel. Dat is niet voor iedere leidinggevende vanzelfsprekend, soms doordat hij of zij niet beschikt over de juiste vaardigheden, soms ook omdat de interesse van de betreffende persoon meer uitgaat naar organisatorische vraagstukken.”

JULLIE HEBBEN OOK UITGEBREID STIL GESTAAN BIJ DE ROL VAN DE TEAMLEIDER. WAAROM?

“Onze teamleiders staan ook voor de klas. De vraag is of dat niet tot een minimum beperkt moet worden. De discussie werd aangezwengeld door Lidewy van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management aan Nyenrode Business Universiteit. Ze sprak tijdens een van onze tweedaagse bijeenkomsten over talentmanagement in economisch perspectief. Het was ontzettend verhelderend hoe zij duidelijk maakte dat lesgeven en leiding geven twee heel verschillende zaken zijn. Je komt binnen als docent, met de jaren word je beter en op een gegeven moment komt de vraag: wil ik de beste docent worden of de beste leidinggevende? Op de

manier waarop wij het nu hebben georganiseerd, komt een teamleider niet toe aan deze essentiële vraag. We hebben dit vraagstuk echt diepgaand verkend, onder meer door allerlei oefeningen te doen, en kwamen tot de conclusie dat die dubbelrol van de teamleider misschien niet meer passend is. We zijn nog steeds zoekende naar de beste invulling van het teamleiderschap.”

ZIJN ER ZAKEN OP DE SCHOLEN VERANDERD DOOR DE BIJEENKOMSTEN?

“Ja, we zijn ons met z'n allen, meer dan daarvoor, bewust van de noodzaak van strategisch HRM. We gaan dus ook gewoon door met het leernetwerk. Strategisch HRM is nooit af, het is een onderwerp dat continu aandacht behoeft. Ik zie dat de gesprekken over een andere invulling van leiderschap vruchten afwerpen, in de zin dat er op een andere, meer betrokken wijze naar het personeel wordt gekeken. Er wordt anders en beter invulling gegeven aan het begrip *people management*. Ook zijn we zijn gestart met een pilot om de gesprekscyclus om te vormen tot een waarderingsgesprek. Een van onze scholen gaf aan de gangbare cyclus van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek te willen doorbreken. Het leverde, vonden zij, te weinig op; het is nogal eenzijdig in de zin dat de een de ander beoordeelt en het gaat te weinig over waarover het zou moeten gaan: de eigen ontwikkeling. Over de vraag hoe en wat de school eraan kan bijdragen om een betere docent of leidinggevende te worden. In een waarderingsgesprek staat dit wel centraal.”

BENT U DOOR HET LEERNETWERK EEN BETERE HRM-MANAGER GEWORDEN?

“Lastige vraag, maar ik denk het wel. Ik ben mij ervan bewust dat ik me nog meer moet richten op de koppeling tussen mensen en onderwijsvisie. De visie maak ik niet, maar ik wil er wel graag nauw bij betrokken zijn, zodat ik tijdig kritische vragen kan stellen of visie en personeelbestand wel met elkaar in de pas lopen.”

TIPS

- Strategisch HRM is geen 'P&O-feestje', het gaat de hele organisatie aan, van laag tot hoog.
- Neem de tijd, SHRM is geen tussendoortje maar het moet doorleefd worden.
- Laat je inspireren. De bijdragen van Jeroen Koppens en Lidewy van der Sluis dwongen ons met andere, scherpere ogen te kijken naar de eigen organisatie.

VAN LERENDE NETWERKEN NAAR EEN LERENDE SECTOR

‘Omdat mensen in het onderwijs graag van en met elkaar leren, gaan wij leernetwerken ondersteunen.’ Het klinkt vrij makkelijk als je dat in een projectplan opschrijft. Maar hoe geef je dat goed vorm? Wat maakt dat een leernetwerk meer inhoudt dan ‘periodieke bijeenkomsten’? Hoe zorg je ervoor dat een leernetwerk deelnemers helpt om stappen te zetten op het gebied van bijvoorbeeld strategisch HRM, een lerende cultuur of hun eigen professionalisering? Het zijn vragen waarmee ik mij drie jaar lang bezig mocht houden.

VANUIT HET PROJECT STAP 2 VONDEN WIJ DRIE DINGEN BELANGRIJK:

- De leernetwerken moesten worden opgezet vanuit een vraag in de regio die te maken heeft met de verbinding tussen onderwijs-, personeels- en organisatieontwikkeling.
- De deelnemers van het leernetwerk moesten tot leren komen; ze moesten echt verder komen met hun onderwerp.
- Wij zouden de leernetwerken na vijf bijeenkomsten loslaten, zodat de netwerken zelfsturend verder konden.

De eerste twee punten vonden wij vanzelfsprekend. Maar het derde punt was voor ons en voor de procesbegeleiders een uitdaging. Want wat is zelfsturend? En hoe zorg je ervoor dat de groep eigenaar is van het leernetwerk?

SUCCESSVOLLE AANPAK

Terugkijkend, kunnen we vaststellen dat onze aanpak succesvol was. We hebben de afgelopen drie jaar 45 leernetwerken gevormd en meer dan de helft van de

netwerken is nog steeds actief. Soms met en soms zonder ondersteuning van een procesbegeleider.

Leren is iets dat je samen doet. Daar heb je interactie voor nodig. En tijd. Tijd om een leernetwerk te formeren dat echt past bij jouw vraag of wens. Maar ook tijd om je van een ‘groep mensen’ te ontwikkelen tot een ‘lerend netwerk’. In feite doorloop je daartoe in een hoog tempo de fases van Tuckman: forming, norming, storming en performing.

DIVERSITEIT VAN AMBITIES

De fase van performing was bij onze leernetwerken afhankelijk van de ambitie van het leernetwerk, die betrekking hadden op verschillende niveaus: individuele ambities, ambities op schoolniveau of ambities voor de regio. Daaruit blijkt dat de koppeling tussen onderwijs-, personeels- en organisatieontwikkeling zeer veelzijdig is. Deze diversiteit van ambities was prachtig, maar bracht ook een uitdaging met zich mee: het was lastig om de leernetwerken op maat te voeden met expertise en met voorbeelden die voor hen relevant waren. Wat mij betreft kan dat nooit genoeg zijn.

Ik zou het mooi vinden als we dit leren van elkaar naar een hoger niveau kunnen tillen. Van lerende netwerken naar een lerende sector. Dat leren, in allerlei vormen, vanzelfsprekend is. Dat we manieren vinden om verbindingen te maken, bijeen te komen, aan de slag te gaan, te leren van elkaar. Hopelijk hebben wij daar als project ons steentje aan bijgedragen.

Jonah Opsteen

Projectmedewerker Stap 2
coördinatie regiostructuur en leernetwerken



Tekst: Gert Hage • Fotografie: Wilbert van Woensel

VEILIG EN VERTROUWD

Zij begon op de leerlingenadministratie van het Kandinsky College in Nijmegen, vier jaar later was Monique Weber beleidsmedewerker P&O bij de Scholengroep Rijk van Nijmegen, waar naast het Kandinsky College nog zes andere vo-scholen onder vallen, van vmbo tot gymnasium. Anderhalf jaar geleden werd haar gevraagd of zij wilde deelnemen aan een leernetwerk. “Goed”, zei Weber, “Maar alleen als daar voor mij belangrijke thema’s als mobiliteit, personeelsplanning, en bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid aan de orde komen.” Zij werd op haar wenken bediend.

“Op 30 maart 2017 hadden we onze eerste bijeenkomst. We waren met z’n achten, allemaal P&O mensen die op bestuursniveau werkzaam zijn. Na de kennismaking zijn we gezamenlijk gaan zoeken naar geschikte thema’s. De bijeenkomst werd geleid door Wendy Zonneveld, een coach met een achtergrond in het voortgezet onderwijs. Zij heeft ook onze groep samengesteld, daarbij puttend uit haar enorme netwerk, en ze bracht structuur in de bijeenkomsten. Voor de eerste bijeenkomst had ik een interessant artikel gelezen van HRM-adviseur Bert Damen, de auteur van het boek *De Hollandse School van Veranderen*. We hebben hem uitgenodigd voor de tweede bijeenkomst waar hij sprak over wat wij als HR-professionals kunnen bijdragen aan een veranderingsproces. Het mooie van die bijeenkomst was dat we na afloop casussen aan hem konden voorleggen waar hij vervolgens op reageerde, bijvoorbeeld over de positionering

van P&O in een decentrale besturingsfilosofie en hoe leidinggevendenden kunnen worden ingezet als cultuurdragers bij een verandering. Het was een levendige, inspirerende bijeenkomst, waarin ook ruimte was voor persoonlijk leren. Elke bijeenkomst werd besloten met intervisie, onder leiding van Wendy.”

INTERVISIE

“Bij de intervisie droegen de deelnemers aan het leernetwerk voorvallen aan uit de eigen praktijk. Een gesprek waar iemand tegenop zag, een voorval op school dat je raakt, maar waarover je met de directie niet of moeizaam in gesprek kunt. Het leuke van onze groep is dat hij zo divers is, zowel geografisch als qua persoonlijkheden. Het leverde boeiende gesprekken op, maar belangrijker nog is dat degene die de casus inbracht naar huis ging met inzichten waar hij of zij mee verder kon. Belangrijk bij intervisie is dat de deelnemers zich veilig en vertrouwd voelen. Mede dankzij Wendy lukte het al vrij snel om een dergelijke sfeer te creëren. Ook liet zij ons kennismaken met verschillende intervisiemethoden.”

ONDERSTROOM

“Voor de derde van de in totaal zes bijeenkomsten hadden we Louis Steeman uitgenodigd. Hij is trainer, adviseur en coach en praatte ons bij over systemisch werk in organisaties en werken met de onderstroom. Waar het hem om gaat is het herkennen van gedragingen van mensen in een organisatie. Wat je ziet is vaak slechts het topje van de ijsberg; de massa daaronder, die Steeman de onderstroom noemt, is aan het oog onttrokken, maar is bepalend voor wat zich boven water afspeelt. We leerden meer over de theorie van de

**“In de laatste
bijeenkomst bleek
dat we nog lang niet
waren uitgepraat en
uitgeleerd.”**

onderstroom, over de onderliggende principes en patronen. Diezelfde middag maakt Steeman ons ook nog wegwijs in het principe van systemisch werk. Zelf had ik al een training gevolgd op dit gebied, dus voor mij was het een nuttige aanvulling, maar voor anderen was het een echt eyeopener. Dat neem je toch weer mooi mee in je rugzakje.”

GENERATIEPACT

“Tijdens de eerste bijeenkomst hadden we meer dan genoeg onderwerpen verzameld voor de zes geplande bijeenkomsten van ons leernetwerk. Natuurlijk heeft iedereen zo zijn eigen, specifieke problemen. In de Achterhoek is dat krimp, in Amsterdam het vinden van voldoende geschikte docenten. Maar er is ook veel wat we delen. Hoe vind en bind je goede docenten? Maar ook vraagstukken rond strategisch personeelsbeleid, over mobiliteit en duurzaamheid, over arbeidsvoorwaarden en hoe om te gaan met de inhuur van personeel?”

Een interessant onderwerp dat we hebben besproken was het generatiepact en vitaliteit. Sommige scholen bieden oudere docenten de mogelijkheid om halftijds te werken tegen 70% van het loon en met 100% doorbetaling van het pensioen. Dat geeft ruimte aan jonge docenten die we nu geen zekerheid kunnen bieden, terwijl we ze in de nabije toekomst hard nodig hebben.

We hebben ook een waardevolle bijeenkomst gehad met twee beleidsmedewerkers van de VO-raad, waar we onder meer hebben gesproken over het Lerarenregister en het Professioneel Statuut en over de bevoegdheidsregels. Zo was er voor elke bijeenkomst meer dan voldoende stof om intensief met elkaar in gesprek te gaan en ervaringen uit te wisselen.”

DOORSTART

“In de zesde en laatste bijeenkomst bleek dat we nog lang niet waren uitgepraat en uitgeleerd. Maar ja, de facilitering vanuit de VO-raad was afgelopen. We hebben toen unaniem besloten om door te gaan en Wendy voortaan vanuit het eigen bestuur te betalen. Het plan is om drie keer per jaar bijeen te komen en om, zoals we altijd al deden, elke bijeenkomst te besluiten met intervisie.

Wat ik mooi vond was dat ik aan het einde van de laatste bijeenkomst de ruimte kreeg om zelf een intervisie te begeleiden. Daaruit blijkt vertrouwen en ook dat we elkaar wat gunnen. Van elke bijeenkomst neem je zaken mee waar je binnen de eigen werkring je voordeel mee kunt doen en die daarmee dus ook goed zijn voor de school. Je leert dingen van anderen en anderen leren van jou. Zo heb ik geleerd om beter mijn grenzen aan te geven, wat mijn professionele functioneren ten goede komt.”

TIPS

- Zorg dat de groep bestaat uit mensen met een vergelijkbare achtergrond of dat nu bestuurlijk, operationeel of tactisch/strategisch is.
- Een goede procesbegeleider is cruciaal. Hadden wij Wendy niet gehad dan was al snel het tempo eruit geweest, vrees ik.
- Bestaat het leernetwerk uit mensen uit verschillende regio's, zorg dan voor een centrale plek. In ons geval was de VO-raad zo vriendelijk ons een ruimte in Utrecht ter beschikking te stellen.



IEDERE SCHOOL WORDT PROFESSIONELER VAN EEN LEERNETWERK

Met een groep professionals samen komen om te leren maakt energie los en geeft inspiratie. Dat heb ik gemerkt in de leernetwerken, die ik heb mogen begeleiden tijdens het project van Stap 2. De deelnemers van deze netwerken (Brabant-Limburg, Flevoland en Zeeland) waren altijd zeer betrokken om hun kennis, ervaringen, ideeën en dilemma's uit te wisselen. Dit was leerzaam voor iedereen, ook voor mij!

INSPIREREN EN LEREN

In het leernetwerk Zuid stond het thema 'gepersonaliseerd leren in relatie tot strategisch HRM-beleid' centraal. Van iedere schoolleider heb ik een actieve bijdrage gevraagd. Het was boeiend om te vernemen welke veranderprocessen in de school plaatsvonden. De presentaties nodigden uit tot vragen, nadenken en leren van elkaar.

Enkele ervaringen van deelnemers over gepersonaliseerd leren in de school, die ik heb opgetekend:

- Geef leidinggevend een belangrijke rol in het verandertraject.
- Zet in op marketing en communicatie (branding, affiches en reclame maken).
- Stimuleer docenten, die bereid zijn om bij deze ontwikkeling voorop te lopen.
- Laat lesobservaties uitvoeren door de teamleider of collegiale visitaties door collega-docenten met een senior rol (kijken bij elkaar in de klas is de norm).
- Focus op positief behavior support: koppel terug op een positieve manier (geen sancties).

In het leernetwerk van Flevoland heb ik met HR-adviseurs kennis en ervaringen gedeeld over het thema 'professioneel werkgeverschap'. We hebben een gezamenlijke SWOT analyse uitgevoerd en besproken. Deze sterkte-zwakteanalyse was een hulpmiddel om van alle scholen de huidige situatie van professioneel werkgeverschap in kaart te brengen. Dit gaf betrokkenheid van iedere deelnemer. Op basis van deze analyse hebben we de leerthema's bepaald.

Dit waren:

- Arbeidsmarkt(ontwikkeling).
- Arbeidsmarktcommunicatie en marketing.
- Werving van gekwalificeerd personeel (voornamelijk docenten).

De deelnemers zagen uiteindelijk weer meer kansen voor Flevoland. Een uitdaging blijft wel om in de school de verbinding te leggen tussen onderwijsambities en strategisch HRM.

Het leernetwerk in Zeeland had een bijzondere samenstelling. De deelnemers kwamen van alle vo-scholen, de mbo- en de hbo-instelling. Daarnaast waren vertegenwoordigd:

- ZeeProf, de huisacademie voor Zeeuwse onderwijsprofessionals.
- ZAOS, de opleidingsschool waarin studenten een duaal opleidingstraject volgen om docent te worden op een middelbare school of vakopleiding in Zeeland.

De bestuurders in deze regio hadden gevraagd om de samenwerking tussen alle onderwijsinstellingen te versterken. Dit was verbonden aan twee thema's, die van (strategisch) belang zijn voor de regio:

- Werving, selectie en mobiliteit van personeel.
- Professionalisering en een professionele leercultuur.

Dit netwerk was voor mij zeer inspirerend door de diversiteit. De deelnemers hebben mij dat laten zien en ervaren door nieuwe en inspirerende initiatieven in de school en voor de professionele ontwikkeling van het personeel.

EN NU VERDER...

Alle leernetwerken hebben me energie gegeven. En iedere school heeft een stap gezet om professioneler te worden op het gebied van SHRM. Alle betrokkenen zijn uitgedaagd om kennis en ervaringen uit te wisselen en te leren. Een mooie meerwaarde voor de deelnemers en voor de scholen!

Paul Janssen

Senior adviseur Leeuwendaal

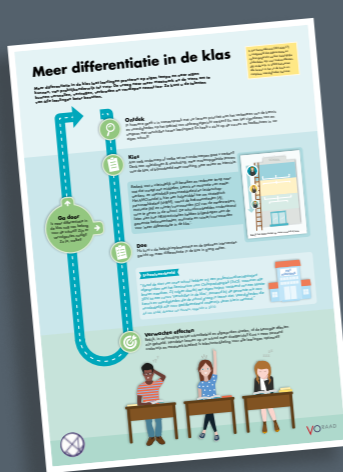
Het pad van kwaliteit — Naar een ambitieus leerklimaat



HET PAD VAN KWALITEIT

Voor inspiratie over hoe je aan verdere verbetering bij de ontwikkeling tot professionele schoolorganisaties kunt werken, verwijzen we je naar de publicatie 'Het pad van kwaliteit'. Hierin tonen 18 vo-scholen die deelnamen aan de toenmalige pilot 'Naar een ambitieus leerklimaat' hoe zij werken aan de kwaliteitsverbetering van hun onderwijs. Ze doen dat op heel verschillende manieren, maar hun activiteiten en interventies hebben allemaal hetzelfde doel: dat elke leerling zich optimaal ontwikkelt. Daarvoor is een ambitieus leerklimaat nodig. Wat dat is? De ambities en de activiteiten van de geportretteerde scholen geven daar een goed beeld van.

Meer informatie: www.vo-raad.nl/padnaarkwaliteit



HANDREIKINGEN: BEREIK JOUW SCHOOLAMBITIES ROND 5 THEMA'S MET GOED STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Veel scholen hebben ambities rondom de thema's 'bevoegd lesgeven', 'masteropgeleide leraren', 'begeleiding van startende leraren', 'differentiatie' en/of 'ICT-vaardigheden en e-didactiek'. Goed strategisch personeelsbeleid is essentieel om deze ambities te kunnen bereiken. Maar hoe kom je tot goed strategisch hrm-beleid rond deze thema's? Het programma Stap 2 ontwikkelde vijf handreikingen, die bestuurders, directeuren en hr-medewerkers ondersteunen op dit vlak. Deze handreikingen zijn recent vernieuwd en staan vol actuele kennis, tips en praktijkvoorbeelden.

De handreikingen zijn opgebouwd uit wetenschappelijke en praktijkkennis over strategisch hrm en een lerende cultuur in professionele schoolorganisaties. Je kunt de handreikingen als naslag- en reflectiewerk gebruiken.

1. Handreiking 'Meer differentiatie in de klas' + infographic
2. Handreiking 'Versterken ICT-vaardigheden en e-didactiek' + infographic
3. Handreiking 'Betere begeleiding van startende leraren' + infographic
4. Handreiking 'Meer bevoegd gegeven lessen' + infographic
5. Handreiking 'Meer masteropgeleide leraren' + infographic

De handreikingen zijn te downloaden via www.vo-raad.nl/artikelen/handreikingen-strategisch-hrm



SCHOOLFIE

Snel checken in hoeverre een ambitieus leerklimaat op jouw school al is ontwikkeld? Doe dan de Schoolfie. Binnen tien minuten heb je in grote lijnen zicht op waar je staat, wat er naar wens gaat en wat nog beter kan.

"De Schoolfie leidt snel tot de kern en helpt om de ontwikkelingsvraag scherp te krijgen. Hoe scherper die vraag, hoe groter de opbrengst van de visitatie. Het intakegesprek heeft ons daarbij goed geholpen."

Elizabeth de Velde
schoolleider Vakcollege Noordoostpolder

Kijk op www.schoolfie.nl



SAMEN LEREN IN NETWERKEN NO.5

**LEERNETWERKEN VOOR EN DOOR
SCHOOLLEIDERS EN BESTUURDERS**

Dit katern van de VO-academie staat stil bij de randvoorwaarden voor leernetwerken, beschrijft de diversiteit van leernetwerken en gaat in op de vragen, dilemma's en verkenningen die in de leernetwerken ter tafel komen.

Het katern nummer 5 is te downloaden via www.vo-academie.nl/kennis/katernen-vo-academie of (kosteloos) te bestellen door een mail te sturen naar info@vo-academie.nl o.v.v. de naam van het katern dat je wenst te bestellen en je adresgegevens.

“WE ZIJN VAN EEN LEERNETWERK EEN DOENETWERK GEWORDEN”

Het gebied ten zuiden van Rotterdam rond Barendrecht, Ridderkerk, Zwijndrecht en Krimpenerwaard luistert naar de naam Zuid-Hollandse Waarden. Dat is ook de naam van de onderwijsgroep die op de drempel staat om een erkende opleidingsschool te worden. Voor die accreditatie moet er een gedegen professionaliseringsplan liggen. Daarover buigt zich het leernetwerk RPO-prof, waarvan HR-beleidsmedewerker Nandi Dijkstra deel uitmaakt.

“Dat wij als leernetwerk bij elkaar komen is leuk, maar het is de bedoeling dat de schólen elkaar vinden.”

Nog geen twee jaar geleden werkte Nandi Dijkstra nog als HR-coördinator bij een binnenscheepvaartmaatschappij in Zwijndrecht. Om jongeren warm te krijgen voor de scheepvaart kwam ze al regelmatig bij de scholen in de regio over de vloer. Inmiddels is Dijkstra nu ruim anderhalf jaar HR-beleidsmedewerker bij Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden (OZHW), waar ze te maken heeft met 7 vo-scholen, 14 po-scholen en 1 praktijkschool. Sinds mei 2017 maakt Dijkstra deel uit van het leernetwerk RPO-prof – waarbij het laatste lid staat voor ‘professionalisering’. “Ik ben vooral betrokken bij het nadenken over hoe wij omgaan met ons personeel. Een groot deel daarvan valt onder de noemer professionalisering. Vandaar mijn deelname aan het leernetwerk RPO-prof.”

KWALITEITSSTANDAARD

Het leernetwerk is onderdeel van RPO Rijnmond, een afkorting die staat voor ‘Regionaal samenwerken voor het Professionaliseren en Opleiden van leraren’ in Rijnmond. Het is een (aspirant) opleidingsschool waarin drie lerarenopleidingen en negen schoolbesturen, met in totaal 33 schoollocaties, met elkaar samenwerken. Leernetwerk RPO-prof houdt zich bezig met het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen en het opstellen van een professionaliseringsplan voor RPO Rijnmond.

Vandaar dat het netwerk bestaat uit zowel inhoudelijk georiënteerde deelnemers, zoals schoolleiders en opleiders, als procesmatige HRM’ers, zoals Dijkstra. Ook de lerarenopleidingen van Hogeschool Rotterdam en de Universiteit Leiden zijn bij het netwerk aangesloten. Dijkstra: “We vinden het belangrijk om als opleidingsschool een bepaalde standaard te hanteren. We leiden met elkaar toekomstige docenten op. Met elkaar moeten we ook staan voor een bepaalde kwaliteit. Door gestandaardiseerde professionalisering kun je die kwaliteit waarborgen. Daarbij moeten we van elkaar leren. Er zijn prachtige initiatieven, die per school verschillen. Zo is er bijvoorbeeld onze eigen OZHW academie, waarin medewerkers van en met elkaar, formeel en informeel leren. Zulke initiatieven brengen wij met RPO-prof in kaart en delen we met elkaar.”

VERBINDING

Het werk van het leernetwerk is belangrijk voor de accreditatie van RPO Rijnmond als opleidingsschool, want die is nog niet rond. Dijkstra: “We hopen de accreditatie in 2019 te verwerven. Een gedegen professionaliseringsplan maakt deel uit van de beoordeling.”

Volgens het leernetwerk staat of valt professionalisering met één begrip: verbinding. Een wij-gevoel creëren. Dijkstra legt uit waarom: “Scholen doen al van alles, maar weten dat vaak niet van elkaar. We zijn dus begonnen met het inventariseren van alles wat er op de scholen aan professionalisering gebeurt.

Voordeel daarvan was dat we meteen al heel praktisch bezig konden zijn door een studiedag te organiseren. Daar waren toch zeker 20 van de 33 RPO-scholen, die presentaties en workshops verzorgden. Dat was buitengewoon inspirerend, voor iedereen.”

DE PASSIE PREKEN

Bij die studiedag zou het niet blijven: het leernetwerk gaf afgelopen juni ook de stoot tot een paar andere concrete acties. De eerste daarvan was ‘Gluren bij de Buren’: buiten je eigen schoolmuren kijken en leren van collega’s op een school in de regio. Een beetje zoals collegiale consultatie of visitatie, maar toch ook weer niet, zegt Dijkstra: “Dit is vrijblijvend. Het hoeft niet direct iets op te leveren, er is geen direct leerdoel aan verbonden. Gewoon kennismaken met elkaar, de verbinding tot stand brengen, ook op schoolniveau. Want dat we als RPO-prof bij elkaar komen en van elkaar leren is leuk, maar het is juist de bedoeling dat de scholen elkaar weten te vinden. Dat staat nog in de kinderschoenen, maar we hopen dat het zich als een olievlek zal uitbreiden.”

Een tweede actie was het produceren van een film, die op de studiedag in april is vertoond en ook op de site van RPO Rijnmond is terug te vinden. “De film heet ‘Praten over passie’ en is gemaakt door studenten van het Grafisch Lyceum Rotterdam”, vertelt Dijkstra. “Het concept ervan is geïnspireerd op de tv-documentaire ‘Kijken in de ziel’ van Coen Verbraak. Vijf docenten van verschillende scholen vertellen over wat hun vak zo mooi maakt. Het is inspirerend en draagt in hoge mate bij aan het wij-gevoel.”

ZOEKTOCHT

De opbrengsten van al het denkwerk en de concrete initiatieven koppelt het leernetwerk terug naar een regiegroep van bestuurders, die uiteindelijk een professionaliseringsplan opstelt. Dijkstra vermoedt dat het werk van RPO-prof in de huidige vorm er dan wel op zit: “We zijn nu anderhalf jaar bezig geweest en hebben veel van elkaar geleerd. We hebben samen een zoektocht ondernomen en die was heel nuttig. Maar je moet niet in de zoektocht blijven hangen. Van een leernetwerk zijn we een doenetwerk geworden.”

TIPS

- Inventariseer eerst wat er allemaal gebeurt in je regio.
- Zorg voor diversiteit in je netwerk: directeuren, opleiders, docenten, HR-functionarissen.
- Huur een externe projectleider in.



EEN WIJZE LES UIT HET OOSTEN

Hans Schwartz is senior adviseur bij CAOP, het kennis- en dienstencentrum op gebied van arbeidszaken in het publieke domein. Begin 2016 bracht hij een van de eerste Stap 2-leernetwerken strategisch HRM bijeen in regio Oost. Na twee bijeenkomsten doofde dit leernetwerk echter uit. Maar ook een mislukte pilot kan leerzaam zijn, zo leert het vervolg. “Mede dankzij de lessen die we hebben getrokken uit dit gestrande leernetwerk, zijn er andere leernetwerken in de regio Oost opgezet die wel succesvol waren.”

Hoewel zelf afkomstig uit het Westen, kent Schwartz de regio Oost inmiddels goed. Via zijn CAOP-netwerk wist hij al snel welke scholen hij het beste kon benaderen voor het opzetten van een leernetwerk strategisch HRM. Schwartz: “Ik had een goed beeld van scholen die al eerder regionaal actief waren, en heb die zelf benaderd met de vraag of er interesse was voor deelname aan een leernetwerk.” Achteraf, zegt hij, is dat een ‘valse start’ gebleken. Wil een leernetwerk succesvol zijn, dan moet het voortkomen uit de behoefte van de scholen zelf en niet, zoals bij deze pilot het geval was, van bovenaf worden georganiseerd. Of zoals Schwartz zegt: “Bij scholen zelf moet de noodzaak worden gevoeld om van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. Een leernetwerk moet niet subsidiegedreven zijn, maar voortkomen uit een soort innerlijke noodzaak.”

COMMITMENT

Op de eerste bijeenkomst van het leernetwerk kwamen zo'n kleine twintig mensen af, variërend van directeuren tot P&O medewerkers. Aan hen was gevraagd een aantal inhoudelijke thema's in te brengen. Ook was een externe deskundige op HR-gebied ingehuurd, procesbegeleider Ellen Feller nam de rol van dagvoorzitter op zich. Schwartz was niet ontevreden over het verloop van de middag. Totdat een datum moest worden vastgesteld voor een tweede bijeenkomst. Dat verliep uiterst moeizaam, weet Schwartz nog. “Dat had te maken met de overvolle agenda's van de deelnemers, gecombineerd met het feit dat het aanbod van cursussen, bijeenkomsten en netwerken al erg groot is. Maar het is ook zeker terug te voeren op de nogal uiteenlopende samenstelling van de groep. En dat we niet werkten met één helder, overkoepelend thema was ook zeker van invloed.” De opkomst voor de tweede bijeenkomst was iets lager, maar opvallend en – achteraf – veelzeggend was dat het om een deels nieuwe groep ging. Schwartz: “Het commitment was kennelijk onvoldoende. De eerste les die we daaruit hebben getrokken is dat het belangrijk is dat het leernetwerk redelijk homogeen is, dat wil zeggen dat de achtergrond van deelnemers niet te ver uiteenloopt. Verder is

het belangrijk te weten naar welke thema's de interesse van scholen uitgaat en dat daar omheen een leernetwerk wordt opgebouwd in plaats van eerst een leernetwerk op te zetten en dan de thema's erbij te verzinnen, zoals bij de pilot gebeurde. De agenda van het leernetwerk was daardoor te divers. En, ook dat is een les, de deelnemers moeten expliciet toezeggen dat ze aan alle bijeenkomsten deelnemen.”

CONCREET THEMA

Van een derde bijeenkomst kwam het niet. De respons was te gering. Maar uit het gestrande leernetwerk kwamen wel enkele nieuwe leernetwerken voort, vertelt Schwartz. “Een van deelnemers nam het initiatief om een leernetwerk kwaliteitszorg op te zetten. Dit was dus nadrukkelijk een initiatief van een school en er was een concreet thema waar het netwerk zich op zou richten, twee voorwaarden die in de pilot ontbraken en die belangrijk waren gebleken. Ik heb hun geholpen om geschikte mensen te vinden, maar de agenda werd door de deelnemers zelf samengesteld, daarin bijgestaan door een procesbegeleider.” Bovendien was er van tevoren nagedacht over de samenstelling van de groep, aldus Schwartz. “Het was een goede mix van mensen die ongeveer op hetzelfde niveau werkzaam zijn. Ze konden elkaar dus voeden en van elkaar leren. Het werkte, de deelnemers van dit leernetwerk komen nog steeds bij elkaar, zij het met een iets lagere frequentie.”

GEDRAG

Een tweede leernetwerk dat indirect uit de pilot van Stap 2 is voortgekomen, heeft het thema ‘gepersonaliseerd leren in het vmbo’, ook een onderwerp dat sterk leeft op verschillende scholen. “Wat je ziet is dat leernetwerken strategisch HRM vrijwel altijd gaan over zaken die met gedrag te maken hebben”, zegt Schwartz. “Over kennis, motivatie en kunde en om de ruimte die professionals krijgen, om wat wij het AMO-model (Abilities Motivation Opportunities) noemen. Het gaat om de verbinding tussen de ambities die je als school wilt realiseren en de verwachting die je – gegeven die ambities – hebt van je medewerkers. Het invoeren van gepersonaliseerd leren, om een voorbeeld te noemen, is een radicale cultuurbreuk, waarbij je goed moet nadenken over de vraag wat voor leiderschap dat vereist en welke gerichte interventies er nodig zijn. Daar kunnen leernetwerken van scholen echt bij helpen.”

HET IS BELANGRIJK DAT:

- ... het leernetwerk bestaat uit mensen met een vergelijkbare achtergrond.
- ... er een helder, overkoepelend thema is.
- ... er voldoende commitment is.
- ... het leernetwerk voortkomt uit een gevoelde noodzaak bij scholen om van elkaar te leren en in elkaar te investeren.



SHRM STAAT OP DE KAART VAN NOORD-HOLLAND- NOORD

Tineke de Schepper is lid van het College van Bestuur van het Regius College, dat op vier vestigingen in Schagen onderwijs verzorgt voor 3300 leerlingen in het pro, vmbo, havo en vwo. Ze maakt deel uit van de zogeheten ‘Topgroep’ van de 11 besturen in de regio Noord-Holland-Noord die het gebied van Texel tot en met Castricum bestrijken, en zit in het leernetwerk SHRM dat onder de Topgroep hangt.

EEN LEERNETWERK STRATEGISCH HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: DAT IS TOCH MEER IETS VOOR HRM'ERS?

“Ja, die nemen dan ook deel aan ons leernetwerk. We hadden in de regio Noord-Holland-Noord al zes jaar een werkgroep voor hoofden P&O, en daar hebben we het leernetwerk SHRM aan gekoppeld. In al onze werkgroepen zitten standaard een bestuurder uit de Topgroep en een schoolleider, en ik ben in dit geval de schakel tussen de Topgroep en het leernetwerk. De deelnemende schoolleider komt van het RSG Enkhuizen, maar verder bestaat het leernetwerk inderdaad uitsluitend uit HRM'ers, zo'n 16 à 18 in getal.”



WAAROM HEEFT JULLIE LEERNETWERK VOOR HET THEMA SHRM GEKOZEN?

“Omdat goed personeelsbeleid essentieel is voor een school. Als je je onderwijskundige doelen wilt realiseren, als je het onderwijs toekomstbestendig wilt maken, dan moet je dat doen met de juiste mensen. Werving, selectie, professionalisering: daar heb je HRM'ers voor nodig. En die moeten op hun beurt zelf ook geprofessionaliseerd blijven.”

“EEN GOEDE PROCESBEGELEIDER IS ONONTBEERLIJK”**HOE GAAN JULLIE TE WERK?**

“We houden vier keer per jaar een themabijeenkomst. Dan behandelen we thema's als 'Boeien & Binden', of 'Professionalisering toegespitst op het organiseren van eigen academies'. Die onderwerpen worden vanuit het leernetwerk zelf aangedragen. Om ze in te leiden doen we niet alleen een beroep op experts binnen ons eigen netwerk, maar ook daarbuiten. Dat kan iemand uit een heel andere regio zijn, maar ook iemand die helemaal niet uit het onderwijs komt. Zo hadden we laatst een UWV'er die later ook voor de VO-raad een buitengewoon interessante presentatie heeft verzorgd.

Onze bijeenkomsten worden begeleid door iemand die we van de VO-raad voor de eerste vijf bijeenkomsten 'cadeau kregen', Marjan van Roozendaal. Een goede procesbegeleider als zij is onontbeerlijk, niet alleen vanwege het grote netwerk dat ze met zich meebrengt, maar ook om de agenda vast te stellen en te bewaken en om werkvormen toe te passen waardoor iedereen echt aan bod komt. Geen vanzelfsprekendheid in een groep van bijna 20 personen! We hebben Marjan na die eerste vijf bijeenkomsten dan ook meteen ingehuurd voor het vervolg. Want we gaan zeker nog een jaar door en misschien wel langer, dat bekijken we per jaar.”

WAT HEEFT HET LEERNETWERK OPGEBRACHT?

“Voor mezelf brengt dit leernetwerk verdieping op de thema's die we behandelen. Wat we doen gaat verder dan intervisie, we krijgen voor elke bijeenkomst een opdracht, 'huiswerk'. Soms is dat het lezen van bepaalde artikelen, maar soms moeten we ook echt wat doen: uitzoeken hoe iets op jouw school is georganiseerd. Voor de scholen zelf geeft dat ook verdieping, en het brengt meer verbinding tot stand tussen bijvoorbeeld teamleiders en directie enerzijds en de P&O'ers anderzijds. Strategisch HRM is nu veel duidelijker in beeld, ook hier in Schagen. Zo heb ik afgelopen jaar met twee directieleden de leergang Strategisch HRM gevolgd bij de VO-raad, en nu volgen drie teamleiders de cursus People Management. Op regioniveau hebben we als leernetwerk een bijeenkomst georganiseerd voor alle bestuurders, schoolleiders en hoofden P&O in Noord-Holland Noord. Daar waren zestig mensen aanwezig met wie we de bevindingen van onze themabijeenkomsten hebben kunnen delen. En dat zet SHRM als thema echt op de kaart.”

OPBRENGSTEN VOOR DE REGIO

- Uitwisseling van beleidsstukken en professionele statuten tussen alle aangesloten besturen.
- Kennisdeling.
- Uitwisseling van vacatures.
- Onderlinge hulp bij re-integratie van personeel.
- Levendige mailwisselingen over SHRM en andere thema's tussen vertegenwoordigers van alle geledingen: bestuurders, directies, teamleiders, docenten en afdelingen P&O.

TIPS

- Sluit zo veel mogelijk aan bij bestaande werkgroepen of netwerken.
- Huur een goede procesbegeleider in.
- Bereid de bijeenkomsten gezamenlijk voor, zorg dat iedereen echt betrokken is en een taak heeft.

DE LEERNETWERKEN HEBBEN EEN REGIONALE UITSTRALING

“Een professional leert het meest als deze zelf actief bij het leren is betrokken.” Dit inzicht klinkt heel simpel, maar vraagt veel inspanning van de betrokkenen.

Het leren in netwerken, in opkomst vanaf 2002, is zijn sporen aan het verdienen. Als kwartiermaker en later regiocoördinator Noordwest van Stap 2, ben ik in 2015 op zoek gegaan naar de behoefte aan leernetwerken op het gebied van SHRM. Zijn die er al? Waar dan? Hoe functioneren ze? Wie doen er aan mee?

ANIMO

Tijdens die zoektocht kwam ik uit op twee bestaande werkgroepen met P&O medewerkers. Met de begeleiders van die werkgroepen ben ik gaan onderzoeken of we van die groepen SHRM-leernetwerken konden maken; netwerken die heel direct de link leggen met thema's uit het sectorakkoord en waarvan de leden zin hebben om zich de werkwijze van het leren in een leernetwerk eigen te maken of zich daarin verder te ontwikkelen. Daar bleek animo voor te zijn. Het proces om tot zo'n leernetwerk uit te groeien ging van start.

Zo ontstonden SHRM-leernetwerk Schagen en SHRM-leernetwerk Heemstede. Ook in andere delen van de regio gingen leernetwerken van start. Met hulp van de projectgelden en de inhoudelijke expertise van Stap 2 hebben in regio Noordwest tussen 2015 en 2019 zes SHRM-leernetwerken gefunctioneerd, waarvan er nu nog drie op eigen kracht voortbestaan.

VAN BUITEN NAAR BINNEN EN VAN BINNEN NAAR BUITEN

De leernetwerken zijn wisselend van samenstelling. In sommige leernetwerken zitten vooral HR-medewerkers, andere netwerken bestaan uit leidinggevend en HR-medewerkers, en soms doen ook bestuurders mee. Ieder leernetwerk heeft een procesbegeleider, die voor een aantal bijeenkomsten werd gefaciliteerd vanuit Stap 2. Toen die bekostiging ophield, besloten sommige netwerken de procesbegeleider uit eigen zak te betalen. In andere netwerken wiert iemand uit de groep zich als procesbegeleider op.

Elk leernetwerk begon met een startbijeenkomst: waar willen we wijzer in worden? Op welke manier gaan we met elkaar leren? Elk netwerk maakte een startdocument en sprak af tijdens de rit meerdere keren te kijken naar zowel de inhoud als het proces: worden we echt wijzer? En doen we dat op een manier die past bij onze groep? Ik zie en hoor dat de leernetwerken een inspirerende werking hebben. Voor de deelnemers zelf: “Je komt met professionals uit andere organisaties in gesprek. Je komt op andere ideeën. En niet op een vrijblijvende manier, want je verbindt je aan de werkwijze die je met elkaar hebt afgesproken.”

Het heeft ook uitstraling op de regio. Besturen en andere organisatieverbanden in de regio weten de leernetwerken te vinden als informatiebron: hebben jullie je al eens bezig gehouden met...? Of: zouden jullie een bijeenkomst kunnen organiseren over...? De leernetwerken zijn vaak paradepaardjes voor bestuurders: “Bij ons wordt er echt van en met elkaar geleerd”, kunnen ze in landelijke overleggen melden.

Het kan altijd meer, altijd beter, maar Stap 2 heeft voor een positieve impuls gezorgd.

Marjan van Roozendaal

Regiocoördinator Stap 2 Noordwest

EEN STRATEGISCH WAPEN TEGEN DE KRIMP

Zeeland heeft al tijden te maken met demografische krimp. Om de negatieve gevolgen daarvan voor het onderwijs het hoofd te bieden, werken scholen veel samen. Het leernetwerk Professionaliseringabeert de strategische verbinding op het gebied van professionalisering aan te brengen. Carin Biesterbosch, rector van het Goese Lyceum en een van de deelnemers aan het leernetwerk, legt uit hoe.

“We bundelen in Zeeland al jaren onze krachten. Zo hebben we voor het gezamenlijk opleiden de Zeeuwse Academische Opleidingsschool; ZAOS. En voor gezamenlijke bedrijfsvoering, P&O, kwaliteitszorg en inkoop hebben we het Diensten Centrum Onderwijs, DCO. Daarnaast heeft DCO in ‘ZeeProf’ een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het vo, mbo en hbo. Er is hier dus een goede infrastructuur op het gebied van professionalisering. Die werkt prima, maar veelal nog op een ad hoc-basis. Om dat meer te stroomlijnen, door bijvoorbeeld met een strategische agenda te gaan werken, en de initiatieven van ZAOS, DCO en ZeeProf beter met elkaar te verbinden, zijn we in 2016 gestart met het leernetwerk Professionalisering.”

LEERCULTUUR

“De rol van leidinggevend is cruciaal, maar zij worden vaak gevoed door de waan van de dag waardoor het creëren, stimuleren en faciliteren van een goede leercultuur in het gedrang lijkt te komen. Als leernetwerk vinden wij het belangrijk dat leidinggevend een goed beeld krijgen van wat een goede leercultuur is en op welke manier die ontstaat. Ook moet duidelijk worden wat hun rol daarin is. De opgedane kennis moet gedurende de professionalisering daadwerkelijk in de praktijk gebracht worden.”

VAN RECTOR TOT CONCIËRGE

“Alle vijftien onderwijsinstellingen in Zeeland nemen deel aan dit leernetwerk. De samenstelling is dan ook heel divers: mensen uit het vo, mbo en hbo, van alle denominaties die we hier hebben – openbaar, christelijk en reformatorisch – maar ook de meeste rollen binnen de schoolorganisatie zijn vertegenwoordigd, van rector tot

conciërge. We zijn begonnen met het in kaart brengen van de professionaliseringsbehoeften. Daarnaast zetten we in op een betere inductiefase voor startende leraren. En ons derde speerpunt is om de kennis die in Zeeland aanwezig is, bij promovendi, masterstudenten, duale studenten, beter te delen. Daarbij werken we nauw samen met het University College in Middelburg en met de kennisgroep Excellent Onderwijs. De kennis die daar zit, blijft nu te vaak steken bij de persoon in kwestie of bij de instelling.”

VERBINDENDE SCHAKEL

“Parallel daaraan sluit het leernetwerk aan bij andere activiteiten. Zo was ons leernetwerk betrokken bij de opzet van de Zeeuwse Onderwijsdag, een initiatief van alle scholen in Zeeland, ook het primair onderwijs. Het is een dag om elkaar te ontmoeten, maar vooral ook om kennis te delen. Daarnaast zijn er veel gemeenschappelijke scholingen die al uitgevoerd worden. Daar zit het leernetwerk dicht bovenop: door te kijken hoe we de professionalisering strategisch kunnen insteken. We proberen de verbindende schakel te zijn tussen initiatieven die er al zijn.”

NIEUWE INZICHTEN

“Op schoolniveau kunnen wij als leernetwerk heel wat betekenen. Want als wij het voor elkaar krijgen om in Zeeland zelf goede scholingen op te zetten, dan hoeven de collega’s minder ver te reizen; veel opleidingen zitten nu immers nog elders in het land. Bovendien kun je de kosten met elkaar delen, waardoor we meer geld overhouden voor andere dingen. Maar uiteindelijk hoop ik natuurlijk dat de belangrijkste opbrengst zal zijn dat mijn collega’s geïnspireerd blijven en zich blijvend ontwikkelen tot nog betere professionals. Als ik voor mezelf spreek, is die inspiratie er al. In het leernetwerk is een belangrijk thema ‘een gezamenlijke leercultuur’. Daarover met anderen in gesprek gaan, levert me nieuwe inzichten op. Je ziet dat de cultuur per school heel erg kan verschillen. Een school kan bijvoorbeeld heel gestructureerd aan professionalisering werken, maar dat kan op gespannen voet komen te staan met de autonomie van de docent. De gesprekken daarover in het leernetwerk brengen nieuwe inzichten en die neem je dan weer mee naar je eigen school.”

OPBRENGSTEN VAN HET LEERNETWERK VOOR DE REGIO

- Een professionaliserings- en ondersteuningsaanbod in de buurt.
- Een gemeenschappelijke focus op de toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs: met elkaar vooruit kijken en niet blijven hangen in de waan van de dag.
- Een extra wapen in de strijd tegen de krimp die zich in heel Zeeland voordoet.
- Spin-off voor alle geledingen in het onderwijs: elkaar ontmoeten op het ene thema leidt tot samenwerking op andere thema’s.
- Meer kans om jonge docenten en stagiaires te werven en te behouden voor de regionale arbeidsmarkt.
- Loopbaanontwikkeling voor zittend personeel.



“In ons leernetwerk is een gezamenlijke leercultuur een belangrijk thema.”

GROEIEN IN EIGEN HUIS

Ze kozen niet voor de makkelijkste weg. De ZAAM academie, het scholingsinstituut voor de 24 scholen die vallen onder de interconfessionele stichting ZAAM, zette een intern leernetwerk op voor docenten, met als overkoepelend thema: persoonlijke groei. “Het is een onderwerp dat veel voorbereiding, begeleiding en inzet vraagt, zowel van de deelnemers als van degene die het organiseert, in ons geval de ZAAM academie”, zegt Kees Buijtelaar, directeur van deze huisacademie en tevens directeur a.i. van het Bindelmeer College in Amsterdam Zuidoost.

“Een leernetwerk is meer dan een leuke cursus, het moet echt bekliven.”

GEWAAGDE KEUZE

“Het onderwerp ‘leiderschap’ stond op de agenda van de ZAAM academie, met als insteek hoe we het verhaal achter strategisch HRM de scholen in kunnen krijgen. Toen diende Stap 2 zich aan. Het makkelijkste is om rond het thema ‘leiderschap’ twintig leidinggevendenden bij elkaar te zetten, maar dat wilden we niet. We wilden een leernetwerk opzetten waar docenten gezamenlijk onderwerpen zouden behandelen, zoals ‘persoonlijke groei’ en ‘carrièreplanning’. Dat was best een gewaagde keuze, in de zin dat het moed vergt om ten overstaan van een groep van twintig collega’s te spreken over je persoonlijke ontwikkeling. In het van oudsher behoudende onderwijs staat het uitwisselen van ervaringen nog steeds in de kinderschoenen, al helemaal als het meer persoonlijke zaken betreft. Gelukkig komt daar langzaam maar zeker verandering in, mede dankzij de stimulerende rol van de VO-raad die scholen aanmoedigt tot vernieuwing en durf.”

GEBORGENHEID

“We hebben bewust gekozen voor een intern leernetwerk. Dat geeft de geborgenheid die essentieel is voor een netwerk waarin persoonlijke groei centraal staat. Om die reden is het ook beter om de groep beperkt te houden tot zo’n twintig mensen. Van tevoren hebben we een soort intakegesprekken gehouden met de deelnemende docenten. Wat wil je bereiken met dit leernetwerk? Wat kunnen wij als huisacademie daarin betekenen? Met welke vraagstukken zou je graag aan de slag gaan? Dat leverde een scala aan onderwerpen op: van een ervaren docent die graag een stap wil maken, maar absoluut niet het management in wil, tot iemand die met plezier elke dag voor de klas staat, maar zich afvraagt wat voor hem de mogelijkheden zijn als het plezier afneemt. In het onderwijs, waar de organisatie zo plat is als een

dubbeltje, zijn dat best ingewikkelde kwesties.”

VAN DE GEKKE

“Wie les geeft op een grote, brede vmbo-school als het Bindelmeer College moet wat in zijn mars hebben. Het ontdekken en aanboren van onvermoede talenten zou een belangrijk onderdeel van elk HRM-beleid moeten zijn. Wij kwamen er tijdens het leernetwerk achter dat een van onze docenten met succes coachingstrajecten doet op andere scholen. Het is toch van de gekke dat wij in het onderwijs als vanzelfsprekend dure externe experts en bureaus inhuren voor veranderingsprocessen, zonder eerst na te gaan of we misschien zo iemand al in huis hebben. Met als bijkomend voordeel dat je die persoon de kans biedt om nieuwe stappen te zetten. Bij het interne leernetwerk ‘persoonlijke groei’ zoals wij dat hebben opgezet, kunnen zulke talenten komen bovendrijven. Als ZAAM academie kijken we dan vervolgens wat er nodig is om dat talent te ontwikkelen. Ook dat hoort bij goed werkgeverschap. Omgekeerd gebeurt natuurlijk ook, dat iemand bepaalde talenten graag wil benutten, maar dat wij als school daar niets mee willen en/of kunnen. Zo komt iemand door het leernetwerk wellicht tot de teleurstellende conclusie dat de school niet langer de goede plek is voor hem of haar.”

GEEN THERAPIE

“Al voor het begin van het leernetwerk hadden we elkaar gewaarschuwd: kijk uit dat het geen therapeutische sessies worden. Voorop staat wat iemand wil met zijn carrière, welke stappen hij of zij wil zetten en ja, soms raakt dat aan iemands persoonlijke leven, bijvoorbeeld als het gaat over stress op het werk. Maar het leernetwerk is er in de eerste plaats voor het benoemen, bespreken en waar het kan, wegnemen van hobbels in het professionele

leven. Bewust hebben we ook allerlei trainingen en oefeningen gedaan. Doe je dat niet en blijf je al die tijd met elkaar aan tafel zitten, dan krijg je al snel last van navelstaarderij.

Belangrijk is ook dat de leiding van de school weet van de deelname van hun docent aan het leernetwerk, zodat mogelijke opbrengsten van de bijeenkomsten besproken kunnen worden. Een leernetwerk is meer dan een leuke cursus, het moet echt bekliven.”

HOE VERDER?

“In het begin was het aftasten. Sommige deelnemers vonden het aanvankelijk een beetje eng. Het thema ‘persoonlijke groei’ raakt, of je wilt of niet, toch aan het leven van mensen. Maar je zag per bijeenkomst het enthousiasme groeien. In totaal zijn de docenten nu acht keer bij elkaar geweest, steeds met externe begeleiding. Nu speelt de vraag: hoe verder? Ik heb goede hoop dat het leernetwerk zelfstandig doorgaat, maar ik ga mij daar als directeur natuurlijk niet al te nadrukkelijk mee bemoeien. Dit is een leernetwerk voor en door docenten, de leiding hoort zich op afstand te houden.”

TIPS

- Zorg voor goede begeleiding, een leernetwerk vraagt tijd en aandacht van zowel de deelnemers als van de schoolleiding.
- Vul als organisatie van een leernetwerk niet te veel in. Geef deelnemers de ruimte om de bijeenkomsten zelf in te vullen.
- Zorg ervoor dat een leernetwerk niet iets vrijblijvends is.



“IEDEREEN HEEFT STAPPEN GEZET BIJ DE INVOERING VAN GEPERSONALISEERD LEREN”

Paul Janssen, adviseur bij Leeuwendaal, was procesbegeleider van het Leernetwerk Zuid. Schoolleiders en P&O/HR-medewerkers van vijf vo-scholen in Brabant en Noord-Limburg wisselden kennis en ervaringen uit over de invoering van gepersonaliseerd leren in de school en de nieuwe rol van de docent. Paul begeleidde de eerste vijf bijeenkomsten van het leernetwerk.

HOE IS HET LEERNETWERK ZUID ONTSTAAN?

“Naar aanleiding van het sectorakkoord VO waren veel scholen bezig met de vraag hoe zij het onderwijs meer kunnen personaliseren en wat dat vraagt van het HR-beleid. De regiocoördinator van het programma Stap 2 van de VO-raad, Tessa Timmermans, en ik hebben begin 2016 alle vo-scholen in de regio uitgenodigd om daarover van gedachten te wisselen in een startbijeenkomst. Daar kwamen zo’n dertig mensen op af. Professor Peter Leisink verzorgde een inleiding over strategisch HRM en de afstemming van HR-beleid op onderwijskundige doelen van de school. Aan de hand van het digitale instrument Primoforum hebben de deelnemers vervolgens in groepjes met elkaar gebrainstormd en gediscussieerd. Tot slot hebben we gevraagd wie er over dit thema verder wil gaan in een leernetwerk. We hebben gevraagd om commitment, dat wil zeggen dat de deelnemers tijd vrijmaken om aan de netwerkbijeenkomsten deel te nemen, de ambitie hebben om te leren, en bereid zijn om zelf iets voor te bereiden. Er waren zeven schoolleiders en P&O’ers van vijf scholen die met elkaar verder zijn gegaan in het Leernetwerk Zuid.”

“Het gaf mij energie om te werken met mensen die allemaal de ambitie hebben om van elkaar te leren.”

WELK THEMA STAAT CENTRAAL IN DIT LEERNETWERK?

“De ontwikkeling van gepersonaliseerd leren en de rol die de docent daarbij speelt. Hoe ziet deze nieuwe rol van de docent eruit? En vooral: wat vraagt het van het HR-beleid om ervoor te zorgen dat docenten zich die rol eigen maken? Hoe zorg je ervoor dat zij gepersonaliseerd leren gaan omarmen en hoe faciliteer je hen om dat in praktijk te brengen? Centraal stond dus de vraag hoe je het HR-beleid kunt inzetten om de ambities op het gebied van gepersonaliseerd leren te realiseren.”

HOE ZAGEN DE BIJENKOMSTEN ER UIT?

“We hebben het thema in de vijf bijeenkomsten stap voor stap uitgediept. In elke bijeenkomst gingen we in op de theorie en wisselden de deelnemers kennis en ervaringen uit over de praktijk: hoe werkt dat bij jou op school? We deden dat aan de hand van de zogenoemde ‘Roadmap Strategisch HRM’, die we als leidraad voor de vijf bijeenkomsten hebben gebruikt. In de laatste bijeenkomst gaf elke deelnemer een presentatie over de manier waarop de school met gepersonaliseerd leren bezig is, in hoeverre het wordt toegepast en welke rol het HR-beleid speelt. Dat was een hele stimulerende bijeenkomst.”

“HET IS HEEL LEUK OM TE WERKEN MET MENSEN DIE DE AMBITIE HEBBEN OM TE LEREN VAN ELKAAR”

KUN JE WAT MEER VERTELLEN OVER DE ROADMAP SHRM?

“De Roadmap reikt stappen en bijbehorende vragen aan voor de ontwikkeling van SHRM-beleid. Eerst sta je stil bij de strategische doelen van de organisatie en welke HRM-thema’s daarbij een rol spelen, in dit geval bijvoorbeeld professionalisering, coaching en een veranderingsproces aansturen. Vervolgens hebben de deelnemers zo concreet mogelijk benoemd wat ze willen bereiken, bijvoorbeeld dat alle docenten in 2020 op een meer gepersonaliseerde wijze lesgeven. Daarna hebben ze zogenoemde KPI’s, Keep Performance Indicators, vastgesteld. Dat zijn ‘piketpaaltjes’, die laten zien in hoeverre het doel is bereikt, bijvoorbeeld het aantal lessen waarin gepersonaliseerd leren in praktijk wordt gebracht of welke vaardigheden je bij docenten ziet. Bij stap 4 van de Roadmap hebben we ons over de voorwaarden gebogen: welke faciliteiten zijn er nodig, bijvoorbeeld professionalisering. En ten slotte hebben de deelnemers benoemd welke veranderingen zichtbaar moeten zijn en hoe je dat in kaart kunt brengen, bijvoorbeeld door lesbezoeken. Het was prettig en effectief om de stappen van de Roadmap één voor één te doorlopen. Dat gaf het leernetwerk echt houvast.”

Roadmap Strategisch HRM

SHRM beleidsthema

- Wat zijn de strategische doelen van de organisatie?
- Welke HRM thema’s zijn te onderscheiden?

Doel

- Wat wilt u bereiken?
- Is het doel in voldoende mate concreet?

KPI’s

- Welke bakens kunnen worden gezet?
- Welke (nieuwe) bekwaamheden zijn nodig?

Voorwaarden

- Welke mogelijkheden of faciliteiten zijn nodig?
- Hoe motiveert u en betreft u medewerkers bij de beoogde doelen?

Welke verandering is zichtbaar?

- Wat is nieuw of anders?
- Welk nieuw of ander gedrag is zichtbaar?

LEEUWENDAAL

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE OPBRENGSTEN VAN HET LEERNETWERK ZUID?

“Allereerst gaven de deelnemers aan dat ze het leerzaam vonden om kennis en ervaringen uit te wisselen en te reflecteren. Ook dat het heel prettig is om daar echt de tijd voor te nemen.

Uit de slotpresentaties bleek dat alle deelnemende scholen stappen hebben gezet in de invoering van gepersonaliseerd leren. Het leernetwerk functioneerde daarbij ook een beetje als ‘stok achter de deur’: mensen willen graag voortgang aan elkaar laten zien. Natuurlijk verschillen scholen daarin; de ene school is verder dan de andere school. Hoe voortvarend zo’n ontwikkeling verloopt, is afhankelijk van allerlei factoren, maar ik denk dat de schoolleider, met zijn of haar ambities en gedrevenheid, daarin heel bepalend is. Ik denk ook dat SHRM voor de deelnemers meer betekenis heeft gekregen. SHRM lijkt vaak iets veelomvattends, met grote ambitieuze doelen, maar het gaat erom dat het de docenten, het onderwijs en uiteindelijk de leerling, verder brengt. Daarom is het zo belangrijk dat het HR-beleid is gekoppeld aan de doelen waar je met je onderwijs naartoe wilt.

Voor mij als procesbegeleider was het leernetwerk ook inspirerend en waardevol. Het is heel leuk om te werken met mensen die allemaal de ambitie hebben om te leren van elkaar. Dat was heel voelbaar en zichtbaar in de groep en dat gaf ook mij energie.”

HEB JE AANBEVELINGEN VOOR SCHOLEN OF REGIO’S DIE OOK EEN LEERNETWERK WILLEN OPZETTEN?

“Het is belangrijk dat er iemand is die als coördinator fungeert, die een inhoudelijke bijdrage kan leveren met een leidraad, zoals de Roadmap, kritische reflectievragen durft te stellen, maar ook de praktische zaken regelt. Als niemand die taak heeft, is het risico groot dat het verwatert, temeer daar schoolleiders het allemaal erg druk hebben. Daarnaast is het verstandig om zo’n leernetwerk op regionaal niveau te organiseren. Dan hoeven de deelnemers niet ver te reizen, kost het dus minder tijd, maar het is ook stimulerend dat mensen elkaar en elkaars school kennen.”

Stap 2-magazine is een uitgave van de VO-raad, vereniging van scholen in het voortgezet onderwijs.

Interviews	Tekstbureau Elise Schouten met medewerking van Gert Hage en Jacques Poell
Vormgeving	Bas van der Horst, BUREAUBAS
Druk	Drukproef
Fotografie	Wilbert van Woensel (portretten)
Productie	Rosenmullers Communicatie & Organisatie

VO-raad

Aidadreef 4
3561 GE Utrecht
www.vo-raad.nl
©VO-raad 2018, Utrecht