



Opgesteld door: Edith van Eck
Vraagsteller: adviseur/beleidsmedewerker schoolbestuur
Geraadpleegde expert: Meta Kruger, Lector Leiderschap in het onderwijs (Penta Nova)

Referentie: Kennisrotonde (2017). Zijn leernetwerken voor schoolleiders effectief en hoe moeten ze worden opgezet? (KR 252).

September 2017

Vraag

Kunnen leernetwerken van schoolleiders bijdragen aan de professionele ontwikkeling van schoolleiders, en hoe moeten ze dan worden opgezet en ingericht?

Kort antwoord

Leren in leernetwerken biedt een goede insteek voor de professionalisering van schoolleiders. Het is een vorm van informeel leren die tegemoet komt aan hun leerwensen. Voorwaarden voor effectiviteit zijn: koppeling theorie praktijk, bijvoorbeeld in de vorm van stages en intensieve, actieve opdrachten in de school, input van experts. Ook is het wenselijk dat de deelnemers een rol spelen bij het vaststellen van gezamenlijke leerdoelen, leerinhouden, en werkvormen. Inhoud en werkwijze moeten worden afgestemd op de loopbaanfase van de deelnemers; ervaren schoolleiders hebben andere behoeften en voorkeuren dan startende schoolleiders. Binnen zo'n gemengd netwerk kan het zinvol zijn op onderdelen te werken in homogene subgroepen of juist in koppels van ervaren en minder ervaren schoolleiders. Leernetwerken voor vrouwelijke schoolleiders kunnen worden aangeboden wanneer dat aansluit bij de wensen van potentiële deelnemers.

Toelichting antwoord

Intro

Leren in professionele leergemeenschappen is inmiddels een wijdverbreid verschijnsel in het onderwijs. Vaak gaat het daarbij om netwerken van leraren binnen een school of met deelnemers uit verschillende scholen. Het schoolbestuur dat deze vraag heeft ingebracht, overweegt voor de professionalisering van hun schoolleiders te gaan werken met een leernetwerk of professionele leergemeenschap. Vraag is wat bekend is over de effectiviteit van dergelijke netwerken, hoe ze het beste kunnen worden opgezet en of het zinvol is om leernetwerken speciaal voor vrouwelijke schoolleiders op te zetten en zo ja, aan welke voorwaarden die moeten voldoen.

De lerende schoolleider

In 2017 verscheen een uitgebreide internationale reviewstudie van onderzoek naar de effecten van professionalisering van schoolleiders (Krüger & Andersen, 2017). In die studie worden onderzoek naar professionaliseringsbehoeften van schoolleiders en onderzoek naar effecten van professionalisering geïnventariseerd en besproken. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen formele, non-formele en informele vormen van professionalisering. Leren in netwerk wordt opgevat als een vorm van informeel leren. Voor het beantwoorden van de vraag kunnen we ons baseren op de grondige analyse van verricht onderzoek uit deze recente studie.



Informeel leren

Informeel leren - waar leren in netwerken een van de vormen voor is - komt tegemoet aan de behoefte van schoolleiders. Dat blijkt uit de internationale reviewstudie maar ook uit Nederlands onderzoek onder schoolleiders (zie bijvoorbeeld ook Waslander, e.a., 2012). Zij hechten daarnaast ook belang aan formeel leren, maar vooral formele leervormen waarbij professionalisering in een praktische context wordt geplaatst en eigenlijk sprake is van een mix van formeel en informeel leren. Naar de effecten van informeel leren blijkt echter weinig onderzoek gedaan te zijn. Wel is bekend dat informele leeractiviteiten, waaronder netwerken, consultatie en studiegroepen, het onderwijskundig leiderschap versterken, mits ze voldoende lengte hebben. Ze zorgen er ook voor dat schoolleiders vaker ontwikkelingsgericht handelen, zowel op leerlingniveau als op team- en schoolniveau (Krüger & Andersen, 2017).

Er is dus weinig bekend over de effectiviteit van informeel leren; wel komt uit de reviewstudie een helder beeld naar voren van wat werkt in formele scholing voor schoolleiders. Deels gaat het daarbij om bevindingen die ook relevant zijn voor het werken in leernetwerken, bijvoorbeeld werkvormen die ook kunnen worden toegepast in leernetwerken, manieren van groeperen van deelnemers aan scholing en inhouden die aan de orde worden gesteld.

Werkvormen

Voor professionalisering van schoolleiders is de koppeling met de praktijk van leidinggeven aan een onderwijsorganisatie een belangrijke voorwaarde; stages en intensieve, praktijkgerichte actieve opdrachten in de school beïnvloeden de kennis, houding en vaardigheden van de schoolleider positief. Verder blijkt uit het bestudeerde onderzoek dat zeer ervaren schoolleiders beter geen standaardscholing kunnen volgen. Voor hen is een doorlopende professionalisering die aansluit op hun specifieke rol, leerstijlen en leervragen, geschikter. Juist voor hen lijkt daarom een leergemeenschap goede mogelijkheden te bieden (Krüger & Andersen, 2017).

De schoolleiders in het onderzoek van Hulsbos, e.a. (2014) spreken hun voorkeur uit voor twee manieren van informeel leren: werken aan vernieuwing of verbetering in de school en bewust reflecteren op ervaringen in het werk. Een leernetwerk van schoolleiders biedt goede mogelijkheden om deze vormen van leren te realiseren. Datzelfde geldt voor leervormen als zelfreflectie, feedback vragen, intervisie, het bezoeken van andere scholen en het werken met rolmodellen of mentoren.

Inhouden

Welke onderwerpen en leerinhouden moeten in professionalisering van schoolleiders aan de orde komen? Uit een groot internationaal onderzoek onder schoolleiders in po en vo (Brauckmann & Pashiardis, 2012) komen drie thema's naar voren: 'relationeel' (omgaan met ouders en de omgeving), onderwijskundig leiderschap en de ontwikkeling van menselijk potentieel, en het initiëren van schoolverbetering en ontwikkeling. Daarnaast wordt het belangrijk gevonden dat de scholing wordt afgestemd op de loopbaanfasen waarin de schoolleiders zich bevinden. Waar startende schoolleiders behoefte hebben aan scholing in meer 'technische' aspecten van het leiderschap, zoals financieel management, hebben ervaren schoolleiders behoefte aan de verdere ontwikkeling van hun onderwijskundig en strategisch leiderschap. Ervaren schoolleiders hebben verder behoefte aan het verzamelen en inzetten van input van stakeholders, en kalibreersessies om de consistentie van evaluaties en beoordelingen te bevorderen. Zeer ervaren schoolleiders hebben behoefte aan revitalisering en motivering voor het beroep; professionalisering kan daar een belangrijke rol bij spelen. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat het belangrijk is bij de start van een leernetwerk de scholingsbehoeften te inventariseren en groepen op basis daarvan samen te stellen.



In Nederland is de professionaliseringsbehoefte van schoolleiders in het vo geïnterviewd door Schenke e.a. (2016) en door de AVS, die in het po door de AVS. De top-5 leervragen van schoolleiders in het vo van Schenke e.a. (2016) omvatte: leiderschap, persoonlijke ontwikkeling, visieontwikkeling, lerende organisatie en organisatiekunde en –verandering. Vo-schoolleiders in het AVS-onderzoek hebben behoefte aan verdere scholing op het gebied van leiderschap, communicatie en personeel. Focus op leiderschap staat vaak in het teken van beleidspunten op de school, zoals opbrengstgericht werken of de realisatie van passend onderwijs. Voor het po heeft scholing ten aanzien van leiderschap, communicatie en personeel de prioriteit.

Professionalisering gericht op onderwijskundig leiderschap, organisatieontwikkeling en verandermanagement geniet dus de voorkeur van schoolleiders. Dat geldt ook voor professionaliseringsactiviteiten die zich richten op teambuilding, het werken aan een lerende cultuur en schoolleiderschap als carrière. Verder dient sprake te zijn van een duidelijke verbinding tussen theorie en praktijk.

Samenstelling van het leernetwerk

Wanneer schoolleiders in hechte leergroepen werken, bevordert dat de ontwikkeling van hun professionele vaardigheden en leiderschap (Krüger & Andersen, 2017). Hoe kunnen die leergroepen het beste worden samengesteld?

Loopbaanfase

Onderzoek laat zien dat de professionaliseringsbehoeften van schoolleiders wel verschillen voor de loopbaanfase. Enerzijds pleit dit voor specifiek aanbod voor verschillende loopbaanfasen. Anderzijds verwijzen Krüger en Andersen (2017) naar onderzoek waaruit blijkt dat schoolleiders in gemixte groepen veel leerden van startende schoolleiders terwijl starters meer zelfvertrouwen kregen in hun leiderschapskwaliteiten. De onderzoekers bevelen daarom aan gemengde leergroepen samen te stellen en die soms gemengd te laten werken en op onderdelen soms homogene deelgroepen te vormen. In zo'n gemengde leergemeenschap zouden ook koppels kunnen ontstaan, waarin ervaren schoolleiders startende schoolleiders coachen.

Deelname van experts

Uit de studie van Krüger en Andersen (2017) komt naar voren dat informele professionalisering alleen niet volstaat. Schoolleiders moeten wel ook formeel blijven leren, omdat hierbij op onderzoek gebaseerde nieuwe kennis een grotere rol speelt. Input van nieuwe kennis vanuit de wetenschap kan in leernetwerken worden georganiseerd door ook experts deel te laten uitmaken van zo'n netwerk.

Women only

In de jaren negentig is veel aandacht geweest voor scholing voor leidinggevende functies en het management van onderwijsinstellingen specifiek voor vrouwen. Vaak ging het daarbij om scholing voor vrouwen die overwogen door te stromen naar een leidinggevende functie of vrouwen die net in een leidinggevende functie waren gestart. Momenteel lijkt dat minder een item. Een argument voor aparte vrouwennetwerken zou kunnen zijn dat zij andere scholingsbehoeften hebben of een voorkeur hebben voor andere werkvormen. Verschillen in scholingsbehoeften hebben we wel gevonden; vrouwelijke schoolleiders bleken in alle fasen van hun loopbaan meer behoefte te hebben aan nascholing. Zowel mannen als vrouwen houden –ongeacht het aantal jaren ervaring– behoefte aan professionele ontwikkeling gericht op het oplossen van problemen met personeel, leerlingen en ouders, maar bij vrouwen heeft dit meer prioriteit (Duncan, 2013). Ook in het onderzoek van Brockman (2012) prioriteerden vrouwen andere nascholings thema's dan mannen. Zij legden meer nadruk op externe verantwoording en creatief denken dan



mannen. De reviewstudie maakt geen melding van seksespecifieke voorkeuren van schoolleiders voor werkvormen.

In het VO-katern Samen leren in netwerken wordt een zestal netwerken beschreven. Binnen deze netwerken maken schoolleiders actief gebruik van hun gezamenlijke kennis en ervaringen om persoonlijke leervragen te beantwoorden en met elkaar te leren. Samen met vakgenoten zoeken ze naar oplossingen, in een vertrouwde omgeving, in een informele sfeer, zonder hiërarchische drempels. Deze ruimte voor verdieping en reflectie ontbreekt nogal eens in de dagelijkse werkomgeving, zo is hun ervaring. Beschreven wordt hoe de netwerken zijn samengesteld, welke onderwerpen ze hebben opgemaakt en hoe ze daarmee aan de slag zijn gegaan. In het katern wordt melding gemaakt van twee netwerken specifiek voor vrouwelijke schoolleiders. Ook in deze tijd voorziet een aanbod van een leernetwerk specifiek voor vrouwelijke schoolleiders blijkbaar nog in een behoefte.

In het eerste leernetwerk voor Vrouwelijk Leiderschap in het onderwijs van de VO-academie verkent een diverse groep vrouwelijke onderwijsprofessionals uit diverse regio's en met verschillende functies, ervaring, expertise en achtergrond sinds maart 2014 de kenmerken van vrouwelijk leiderschap. Zowel met elkaar als met experts buigen ze zich allereerst in zijn algemeenheid en vervolgens in het onderwijs over de implicaties hiervan op het dagelijkse leiderschap op de eigen school. Iedereen die zich door de thematiek en de insteek van het leernetwerk aangesproken voelde, kon zich aanmelden. Omdat het enthousiasme vele malen groter bleek dan het aantal beschikbare plaatsen, startte de VO-academie in september 2014 een tweede netwerk voor dezelfde doelgroep. Het tweede netwerk is gestart vanuit dezelfde thematiek, maar omdat elk netwerk zich vormt rond de leervragen van de deelnemers, heeft het zich een andere richting op ontwikkeld. Kort samengevat houdt het eerste netwerk zich voornamelijk bezig met vrouwelijk leiderschap in het onderwijs vanuit verschillende perspectieven. Het tweede netwerk kijkt meer naar onderwijskundig leiderschap benaderd door een groep vrouwelijke leidinggevenden.

De bijeenkomsten van beide netwerken bestaan uit presentaties en lezingen van externe sprekers en door de netwerklleden ingebrachte eigen cases. Tussen de bijeenkomsten in treffen de netwerklleden met elkaar in 'maatjesverband', in kleine groepjes van twee tot vijf personen. In deze ontmoetingen worden persoonlijke ontwikkelvragen met elkaar verder uitgediept.

Uit: VO-academie (2015). *Samen leren in netwerken. Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*. Utrecht: VO-academie.

Po en vo, samen of apart?

De reviewstudie van Kruger en Andersen (2017) laat zien dat de professionaliseringswensen en –behoeften van schoolleiders niet zozeer verschillen voor basis- en voortgezet onderwijs. In het verlengde daarvan pleiten zij ervoor om geen aparte trajecten voor basis- en voortgezet onderwijs te organiseren. Zij wijzen erop dat in Nederland al wordt gewerkt met professionalisering in gemengde leergroepen van po en vo, en soms ook mbo en hbo: de ervaring leert dat schoolleiders uit de verschillende onderwijssectoren veel van elkaar kunnen leren en dat dit hun perspectieven verbreedt.

Leernetwerken in het onderwijs

Ten slotte, het moge duidelijk zijn dat voor leernetwerken van schoolleiders ook bevindingen over effectiviteit van professionele leergemeenschappen in het algemeen gelden. Schenke e.a. (2016) noemen bijvoorbeeld tijd voor de deelnemers om zich te ontwikkelen, draagvlak en eigenaarschap, en een



ondersteunend leerklimaat. In een van de eerdere antwoorden vanuit de Kennisrotonde (zie Meer weten) worden de succesvoorwaarden als volgt samengevat.

Een professionele leergemeenschap is het meest effectief wanneer de leden vooraf concrete doelen formuleren en daar gericht naar toewerken door nadrukkelijk van elkaar te leren. Met name het expliciteren van de impliciete kennis waar de deelnemers over beschikken, draagt bij aan het gezamenlijke leerproces. Wederzijds vertrouwen en openheid zijn hierbij een voorwaarde.

Om het functioneren van een professionele leergemeenschap te beoordelen en te optimaliseren kunnen de volgende richtlijnen gehanteerd worden:

1. *Formuleren doelstellingen*

Het doel van de professionele leergemeenschap is geoperationaliseerd in concrete opbrengsten.

2. *Organiseren van het collectieve leerproces*

- a. Er is gezorgd voor intensieve interactie tussen de leden;
- b. De bijeenkomsten hebben betrekking op een inhoudelijk onderwerp;
- c. Door middel van interactie wordt de impliciete kennis waar de deelnemers over beschikken, geëxpliciteerd;
- d. De onderwijspraktijk wordt gedeprivatiseerd;
- e. De deelnemers werken samen aan producten.

Geraadpleegde bronnen

AVS & VO-raad (2016). *De staat van de schoolleider 2017. Een krachtige schoolleider is voor zijn team een bron van inspiratie en vertrouwen.*

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2012). *Contextual framing for school leadership training; Empirical findings from the Commonwealth Project on Leadership Assessment and Development (Co-LEAD).*

Brockman, M.E. (2012). *Texas principals' perceptions of professional development provided by the local school district.* Dissertation, University of North Texas.

Duncan, H.E. (2013). Exploring gender differences in US school principals' professional development needs at different career stages. *Professional Development in Education, 39(3)*, 293-311.

Heemskerk, I.M.C.C., Pater, C.J., Dijkers, A.L.C., & Eck, E. van (2014). *Professionalisering schoolleiders.* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Hulsbos, F., Evers, A.T., Kessels, J.W.M., & Laat, M.F. de (2014). *Onderzoeksrapport non- en informeel leren van schoolleiders.* Heerlen: Welten-instituut, Open Universiteit.



Langevelde, S. van (2015). *Rapport evaluatie leernetwerken VO-academie 2014*. Utrecht: VO-Academie.

Lockhorst, D., De Jong, A., & Schenke, W., (2017). Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2016. Uitkomsten van 3 focusgroepen: het formuleren van leervragen en effecten van professionalisering. Rapport 17-1. Utrecht/Amsterdam: Oberon/Kohnstamm.

Lockhorst, D., De Jong, A., & Schenke, W. (2017). Kruger, M.L., & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag/Utrecht: NRO en VO-raad.

Schenke, W., Heemskerk, I.M.C.C., Lockhorst, D., Oomens, M., m.m.v. van Loon-Dijkers, A.L.C., Felix, C., Pater, C.J., & van Aarsen, E. (2016). *Monitor Professionele ontwikkeling schoolleiders VO 2014-2015*. Rapport 948. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. <http://www.kohnstammstituut.uva.nl/ki948.html>

Schenke, W., Sligte, H.W., Admiraal, W., Buisman, M., Emmelot, Y.W., Meirink, J., & Smit, B. (2015). *Scan School als Professionele Leergemeenschap*. Rapport 938. Amsterdam: Kohnstamm Instituut. <http://www.kohnstammstituut.uva.nl/ki938.html>

VO-academie (2015). *Samen leren in netwerken. Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders*. Utrecht: VO-academie. https://www.vo-academie.nl/system/subject_downloads/files/000/000/001/original/Katern-AI_doende_leren_WEB.pdf?1484754328

Waslander, S, Dückers, M.L.A, & Dijk, G.M. van (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs: Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: Leadership Development Centre TiasNimbas Business School, IVA beleidsonderzoek en advies & VO-Raad. https://martinferdinandgroenewegenvanderweijden.files.wordpress.com/2012/10/professionalisering_schoolleiders_in_het_vo.pdf

Meer weten?

Katern 5 van de VO-academie met daarin ook een verslag van een leernetwerk voor vrouwelijke schoolleiders

https://www.vo-academie.nl/system/subject_downloads/files/000/000/001/original/Katern-AI_doende_leren_WEB.pdf?1484754328

Twee eerdere antwoorden uit de Kennisrotonde over de inrichting van leergemeenschappen:

<https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2017/06/084-Antwoord-Kennisdeling-docententeams-mbo.pdf>

<https://www.nro.nl/kennisrotondevragenopenrij/effectiviteit-professionele-leergemeenschap/>

En meer info over de groepsdynamiek in naar sekse homogene en heterogene groepen:

<https://www.nro.nl/kennisrotondevragenopenrij/seksesamenstelling-en-groepsfasen-tuckman/>

Onderwijssector



Po, vo, nascholing

Trefwoorden

leernetwerk, leergemeenschap, leerinhoud, werkvormen, schoolleiders, vrouwelijke schoolleiders