



Netwerken van en voor schoolleiders

Definiëring, vormen, voorwaarden en inzichten

September 2019

CAOP, in opdracht van SRVO

Inhoud

| | |
|---|--|
| Inleiding | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |
| Definitie | 3 |
| Facetten van netwerken..... | 4 |
| Voorwaarden voor goed functioneren van netwerken..... | 4 |
| Thema's netwerken | 5 |
| Redenen voor deelname aan netwerken | 5 |
| Opbrengsten | 6 |
| Een scala aan netwerken voor schoolleiders..... | 6 |
| Bronnen | Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd. |

Inleiding

Technologische ontwikkelingen, diversiteit in de samenleving en andere 21e-eeuwse uitdagingen stellen doorlopend nieuwe eisen aan wat schoolleiders moeten weten, kennen en kunnen. Het is daarom van belang dat zij zich blijven ontwikkelen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat schoolleiders bij hun professionalisering naast formeel leren (cursussen e.d.) ook graag informeel leren en dan bij voorkeur willen deelnemen aan (leer)netwerken.¹

Deze factsheet geeft informatie over de netwerken van schoolleiders. Dit geeft inzicht in de definitie en kenmerken van een netwerk, de verschillende vormen en voorwaarden voor goed functioneren van een netwerk. Ook zal er dieper in worden gegaan op de netwerken waar schoolleiders in participeren en wat het hen oplevert voor de school- en leiderschapsontwikkeling.

'Binnen mijn netwerk leer ik heel veel van de interactie met anderen waardoor ik mijn werk als schoolleider effectiever en rustiger uitvoer.'

Definitie

Wat wordt verstaan onder netwerken? Er zijn veel verschillende definities voor de verschillende vormen van netwerken. We noemen een aantal omschrijvingen:

Netwerk vanuit organisatie (scholen of schoolbestuur) perspectief

Een netwerk kan worden gedefinieerd als een groep van organisaties die samenwerken om hun eigen doel en een gezamenlijk doel te realiseren². De organisatie krijgt toegang tot kennis, talent en materiële middelen van andere organisaties, terwijl de eigen hulpbronnen ter beschikking worden gesteld aan anderen.

Leernetwerken schoolleiders (omschrijving VO-Raad)

Door de VO-raad wordt een leernetwerk gedefinieerd als een plek waar actuele en/of toekomstige vraagstukken in een informele setting worden beantwoord. De schoolleiders, die deelnemen aan het leernetwerk zijn aan elkaar verbonden door de gemeenschappelijke interesse in een bepaald thema en/of vraagstuk. Het delen van ervaringen, lessen en expertise – uitwisseling – staat hierbij centraal.³

Omschrijving door schoolleiders zelf

Ook aan schoolleiders zelf is gevraagd wat zij zien als een netwerk: een groep mensen die met en van elkaar leren rondom een werk- of ontwikkelthema. Het belangrijkste is dat schoolleiders zichzelf ontwikkelen door te sparren, overleggen en samen te werken. Schoolleiders vinden daarbij de volgende kenmerken van belang:

- Een gedeeld vraagstuk
- Interactie en ontmoeting
- Delen van ervaringen, expertise en kennis
- Wederkerigheid
- Veiligheid om zaken met elkaar te delen
- Terugkerend karakter
- Binnen eenzelfde branche en functie

¹ Bokdam, J. & Jacobs, E. (2016). Versterking regionale netwerken scholen. Oberon: Utrecht. In opdracht van het ministerie van OCW.

Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). De lerende Schoolleider. Effecten van professionalisering. NRO en VO-raad: Den Haag / Utrecht.

M. Boogaard, M., Schenke, W., Van Schaik, P., Felix, C. (2017) Kennisbenutting in kennisnetwerken van docenten: Een verkenning. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Hooge, E., Van der Sluis, M., Waslander, S. (2017). Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen. TIAS School for Business and Society, Tilburg University.

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

² Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

³ Samen leren in netwerken (september, 2015). Leernetwerken voor en door schoolleiders en bestuurders. VO-Academie, Katern 5.

- Een beperkte omvang⁴

‘Andere schoolleiders zijn een bron van inspiratie’.

Facetten van netwerken

Welke facetten van netwerken zijn te onderscheiden?

- Enerzijds gaat het om wettelijk verplichte vormen van samenwerking, zoals de samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Anderzijds zijn er netwerken gebaseerd op vrijwillige samenwerkingsverbanden tussen scholen onderling of tussen scholen en andere partijen, bijvoorbeeld regionale samenwerkingsverbanden op het gebied van lerarentekorten, werving en ontwikkeling van leraren.
- Daarnaast is er het onderscheid tussen top down en bottom up netwerken waarbij er aanwijzingen zijn dat de bottom up netwerken doorgaans meer effect resulteren⁵.
- Ook zijn er verschillende sturingsmechanismen binnen netwerken: van zelfregulerend, waarbij alle partijen gelijk zijn betrokken, tot structureel, met meer coördinatie, al dan niet door een externe onafhankelijke partij. De laatste vorm van sturing lijkt het meest bij te dragen aan zowel betere relaties als beoogde resultaten⁶.
- Daarnaast is er het onderscheid tussen opdracht gestuurde netwerken en autonome netwerken. Opdracht gestuurde netwerken zijn er voor blijvende thema's met een sterke regionale component. Doelen worden vooral landelijk door de overheid bepaald, maar de regio is het aangewezen niveau om te zoeken naar passende oplossingen. Het gaat bijvoorbeeld om gestructureerde regionale samenwerking rondom het regionale onderwijsaanbod, het zorg- en ondersteuningsaanbod, omgaan met krimp en doorlopende leerlijnen. Kwaliteitsnetwerken of autonome netwerken zijn er voor sturing op thema's als schoolontwikkeling, professionalisering en het verbeteren van methodes en vraagt om een aanpak op langere termijn. Bij deze vraagstukken is minder consensus over waarden en doelen en minder kennis over welke aanpak leidt tot beoogde resultaten. Er zijn voorbeelden op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt, strategisch HRM of opleidingscholen.⁷ Deze praktijkgeoriënteerde netwerken zijn gericht op het versterken van leiderschap en ontwikkelingsgericht handelen.

Voorwaarden voor goed functioneren van netwerken

De volgende voorwaarden bij de samenwerking in netwerken dragen bij aan betere leerprocessen en betrokkenheid van schoolleiders⁸:

- Gemeenschappelijkheid van visie en doelen.
- Helderheid over meerwaarde en gewenst resultaat
- Het opbouwen van onderling vertrouwen, communicatie en interne verantwoording.
- Erkenning van complexiteit en daarom gemeenschappelijke afspraken gericht op verbeteren van het proces en (onderlinge) procedures.
- Betrokkenheid van meerdere niveaus (bestuur, beleid, uitvoering).
- Verbindingen met de buitenwereld om te leren.
- Voldoende tijd, continuïteit en materiële middelen.
- Coördinatie en pragmatische organisatie.
- Voldoende professionaliteit.

⁴ Enquête en interviews onder schoolleiders in het kader van dit onderzoek.

⁵ Bokdam, J. & Jacobs, E. (2016). Versterking regionale netwerken scholen. Oberon: Utrecht. In opdracht van het ministerie van OCW.

⁶ Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). De lerende Schoolleider. Effecten van professionalisering. NRO en VO-raad: Den Haag / Utrecht.

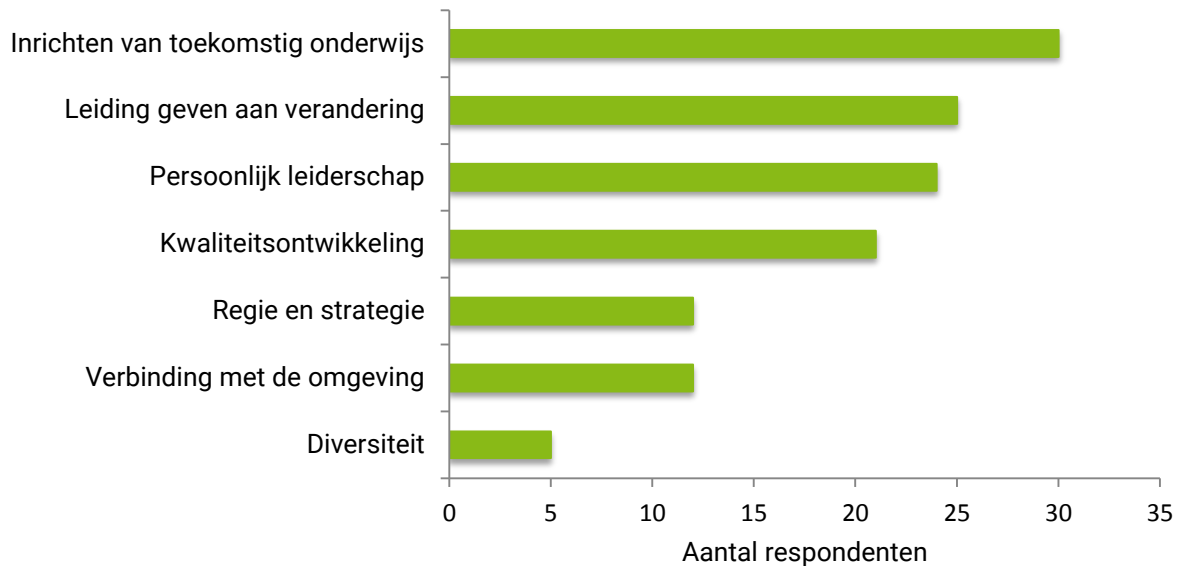
⁷ Bokdam, J. & Jacobs, E. (2016). Versterking regionale netwerken scholen. Oberon: Utrecht. In opdracht van het ministerie van OCW.

⁸ Bokdam, J. & Jacobs, E. (2016). Versterking regionale netwerken scholen. Oberon: Utrecht. In opdracht van het ministerie van OCW.

Thema's netwerken

Schoolleiders geven zelf aan dat hun netwerken voornamelijk over de onderstaande thema's gaan.

Welke thema's staan centraal in jouw netwerken?



Redenen voor deelname aan netwerken

1. Persoonlijke professionalisering

Schoolleiders willen een impuls geven aan hun eigen professionele ontwikkeling door deelname aan professionele netwerken (bijvoorbeeld VO-academie en SRVO) die hun actuele kennis en inzichten over het schoolleiderschap en hun professionele ontwikkeling bieden.⁹ Ook organiseren schoolleiders zelf informele netwerken met andere schoolleiders die thema's rond persoonlijk leiderschap ter hand nemen. Schoolleiders zoeken mogelijkheden tot ervaringsleren en het creëren van gelegenheden om te delen, te reflecteren en samen te werken.

'Van andere schoolleiders leer ik om te luisteren zonder te oordelen. Ik doe nieuwe ideeën en inzichten op, ben breed georiënteerd en open minded. Dit maakt mij een betere leider.'

2. Regionale samenwerking

Schoolleiders hebben te maken met hoge maatschappelijke verwachtingen uit de omgeving. Ze zoeken mogelijkheden passend bij hun school en hun kerntaken om zich te verbinden met de omgeving. Schoolleiders verwachten door regionale afstemming hun onderwijsaanbod beter, sneller en efficiënter te kunnen organiseren.¹⁰

'Doordat Schoolinfo veel op scholen komt, horen we wat er leeft in het onderwijs en wat de wensen van schoolleiders zijn.'
-Schoolinfo-

⁹ Krüger, M.L. & Andersen, I. (2017). De lerende Schoolleider. Effecten van professionalisering. NRO en VO-raad: Den Haag / Utrecht.

¹⁰ Bokdam, J. & Jacobs, E. (2016). Versterking regionale netwerken scholen. Oberon: Utrecht. In opdracht van het ministerie van OCW.

3. Innovatie

Schoolleiders en andere stakeholders binnen scholen willen vaak meer greep krijgen op de keuze van prioriteiten, kwaliteitsontwikkeling en ontwikkeling van innovaties binnen hun school. Ze sluiten zich aan bij landelijke netwerken die innovatie tot thema hebben of netwerken die bepaalde onderwijsconcepten voorstaan.

'Samen met alle schoolleiders in Nederland wil Schoolleiders voor de Toekomst landelijk een mindshift creëren voor een nieuw ecosysteem voor educatie.'
-Schoolleiders voor de Toekomst-

Opbrengsten

Wat levert deelname aan netwerken op voor de schoolontwikkeling?

Schoolleiders geven aan dat het delen van kennis en ervaringen binnen netwerken hen veel oplevert. De belangrijkste opbrengst is dat het hen nieuwe inzichten en ideeën oplevert. Via netwerken delen schoolleiders informatie en blijven ze op de hoogte. Het helpt schoolleiders enerzijds om niet het wiel opnieuw uit te hoeven vinden, maar anderzijds ook om 'out of the box' te denken. Door deelname aan netwerken krijgen schoolleiders nieuw perspectief op de eigen onderwijsorganisatie.

Al die nieuwe inzichten, ideeën, tips en oplossingen nemen schoolleiders vervolgens mee terug naar de eigen onderwijspraktijk. Schoolleiders geven dan ook aan dat participatie in netwerken bijdraagt aan de ontwikkeling van de school. Het draagt volgens hen bij aan visie ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Maar ook helpt het schoolleiders om draagvlak te creëren voor verandering binnen de school en om schoolinnovatie op een goede manier aan te sturen. Al met al geven schoolleiders aan dat ze veel inspiratie en energie halen uit de netwerken waarin zij participeren¹¹.

'Het is voor mij makkelijker om mensen binnen mijn school mee te nemen in veranderprocessen, omdat we binnen het netwerk hierover al gesproken hebben.'

Wat levert deelname aan netwerken op voor de leiderschapsontwikkeling van schoolleiders?

Schoolleiders geven aan dat deelname bijdraagt aan hun persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Het voeren van gesprekken met andere schoolleiders helpt hen te reflecteren op eigen handelen. Hierdoor weten schoolleiders hun eigen leiderschap te versterken. Ze weten zichzelf beter te positioneren, geven bewuster leiding en maken daardoor beter afgewogen beslissingen.¹²

'Juist door de professionele interactie met andere schoolleiders wordt mijn eigen leiderschap versterkt: de ene keer als inspiratie de andere keer als aanzet om zaken anders aan te pakken.'

Een scala aan netwerken voor schoolleiders

Op grond van de grote hoeveelheid netwerken voor schoolleiders in de praktijk typeren we de inhoud van de netwerken, zonder uitputtend te zijn. Netwerken gaan over:

- Organisatie(structuur) van scholen
- Onderwijsconcepten
- Profielen
- Belangenbehartiging/versterken van de positie van schoolleiders
- Persoonlijke ontwikkeling/leiderschapsontwikkeling
- Intervisie

¹¹ Enquête en interviews onder schoolleiders in het kader van dit onderzoek.

¹² Enquête en interviews onder schoolleiders in het kader van dit onderzoek.

- Regionale/lokale vraagstukken/samenwerking
- Onderwijskwaliteit
- Innovatie onderwijsinhoud/inrichting onderwijs
- Stimulering domeinspecifieke instroom (vooral techniek)
- Doorlopende leerlijnen/ aansluiting opleidingen
- Ontwerp nieuw lesmateriaal
- Verbinding met omgeving (jeugdbeleid, etc)

*'Samen met schoolleiders zetten we ons in voor toekomstgericht onderwijs en een zelfbewuste beroepsgroep die de leiding in handen neemt'.
- Netwerk van Schoolleiders -*

Een actueel overzicht van de bestaande netwerken van schoolleiders, vindt u op onze website.