



5

# VO ACADEMIE

## **SAMEN LEREN IN NETWERKEN**

Leernetwerken voor en door schoolleiders  
en bestuurders

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

---

**Eerder verschenen in deze brochurereeks:**

*Beroepsprofiel schoolleiders voortgezet onderwijs*

Mei 2013

(1) *Al Doende Leren – Non- en Informeel leren door schoolleiders*

Maart 2014

(2) *Samenspel en Dialoog – Financieel leiderschap in het voortgezet onderwijs*

Juni 2014

(3) *Doelgericht Vertrouwen – Strategisch HRM voor schoolleiders*

November 2014

(4) *Richting geven aan professionele ontwikkeling – Beroepsstandaard Schoolleiders Voortgezet Onderwijs*

Maart 2015

VO-academie, september 2015

*In opdracht van de VO-academie van de VO-raad*



---

## **SAMEN LEREN IN NETWERKEN**

Leernetwerken voor en door schoolleiders  
en bestuurders

In opdracht van de VO-academie van de VO-raad

# INHOUD

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>
<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>1 Professionalisering van schoolleiders</b>	<b>4</b>
1.1 Verschillende leervormen	6
1.2 Hoe leren schoolleiders het liefst en wat werkt?	7
1.3 Beroepsstandaard Schoolleiders VO en BC-Scan	9
<b>2 Professionele leernetwerken</b>	<b>10</b>
2.1 Randvoorwaarden voor leernetwerken	12
2.2 Verschillende leernetwerken: andere aanloop, andere vorm, andere opbrengsten	14
<b>3 Leernetwerken van de VO-academie</b>	<b>16</b>
3.1 Uitgangspunten en criteria	17
3.2 Overzicht van huidige leernetwerken binnen de VO-academie	18
<b>4 Leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders</b>	<b>20</b>
<b>5 Leernetwerk 1 en 2 voor Vrouwelijk Leiderschap</b>	<b>30</b>
<b>6 Leernetwerk Verbindend Vernieuwen</b>	<b>38</b>
<b>7 Leernetwerk Ondernemend Leren</b>	<b>48</b>
<b>8 Leernetwerk Moreel beraad en Bildung</b>	<b>58</b>
<b>9 Leernetwerken in oprichting: Persoonlijk Leiderschap, Smart Government en Leidinggeven aan onderwijs van onderop</b>	<b>64</b>
<b>Referenties</b>	<b>68</b>

---

# WOORD VOORAF

Hoe kan ik het onderwijs binnen mijn school vernieuwen? Wat zijn de kenmerken van vrouwelijk leiderschap in het voortgezet onderwijs? Wat is precies moreel gedrag?

Over deze en andere heel uiteenlopende vragen buigen tientallen schoolleiders en bestuurders zich in diverse leernetwerken die door de VO-academie worden ondersteund. Binnen die netwerken maken zij 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 die in de dagelijkse werkomgeving soms ontbreekt, maakt dat professionele leernetwerken een krachtige aanvulling kunnen zijn op het formele leren in cursussen, trainingen of MD-trajecten.

Opvallend is de diversiteit van de leernetwerken die de VO-academie inmiddels ondersteunt. Het netwerk Eindverantwoordelijk Schoolleider bestaat al lange tijd en is een hechte groep schoolleiders en bestuurders die in een vertrouwde omgeving enkele malen per jaar 24 uur achter elkaar bij elkaar komen. Het leernetwerk Verbindend Vernieuwen brengt schoolleiders bij elkaar die allemaal voelen dat dit de tijd is om vernieuwing van het onderwijs te bewerkstelligen, alleen weten zij nog niet precies hoe dat moet gebeuren. Tijdens de bijeenkomsten laten zij zich inspireren om zelf buiten de huidige kaders van het onderwijs te leren denken. Het netwerk Moreel Beraad en Bildung is net van start gegaan, en verkent wat moreel, amoreel en immoreel gedrag is, hoe denkvaardigheden en gesprekstechnieken hierbij kunnen helpen en welke oplossingen gekozen kunnen worden bij dagelijkse dilemma's in de school.

Dit zijn slechts drie netwerken van de zes die inmiddels van start zijn gegaan. Ik nodig u uit in deze publicatie kennis te nemen van de vragen, dilemma's en verkenningen die in de leernetwerken ter tafel komen. Wellicht prikkelen de verhalen van de deelnemers u zodanig dat u zelf ook een leernetwerk wilt opzetten of eraan gaat deelnemen. Of helpt het u om meer te halen uit een netwerk waar u reeds aan deelneemt. In ieder geval wens ik u veel lees- en leerplezier!

Paul Rosenmöller, Voorzitter VO-raad

SAMEN LEREN IN NETWERKEN

# HOOFDSTUK 1



# Professionalisering van leidinggevenden in het VO

De VO-academie van de VO-raad is een programma opgezet om schoolleiders, middenmanagers en bestuurders in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij hun (verdere) professionalisering en daarmee een kwaliteitsimpuls te bewerkstelligen binnen de sector.

De VO-academie bevordert bijvoorbeeld dat er voldoende aanbod aan opleidingen beschikbaar is, dat de kwaliteit van formeel en informeel leren transparant is en makelt en schakelt tussen vraag en aanbod bij (non- en informeel) leren.

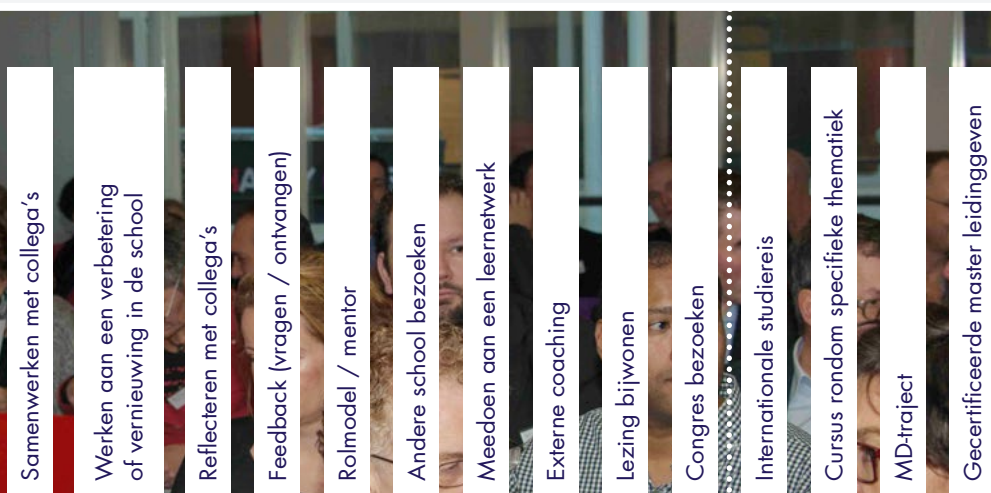
## 1.1 Verschillende leervormen

Schoolleiders en bestuurders kunnen op veel verschillende manieren werken aan hun professionele ontwikkeling. In het katern 'Al Doende Leren' beschreven we drie verschillende vormen van leren (Van den Dungen en Smit, 2010):

- *Formeel leren vindt doelgericht en georganiseerd plaats.* Het gaat om wettelijk gereguleerde opleidingen met afgesproken inhoud en kwaliteitseisen.
- *Non-formeel leren is ook doelgericht en georganiseerd,* maar het valt buiten de reguliere, erkende opleidingen en sluit niet per definitie af met een bewijs van bekwaamheid of erkend diploma met een civiel effect. Voorbeelden zijn congressen, lezingen, studiereizen en coaching.
- *Informeel leren is doorgaans niet doelgericht en niet georganiseerd.* Denk hierbij aan overleg met collega's in de school, maar ook een gesprek met vrienden.

**Figuur 1**

**FORMEEL**



**INFORMEEL** →

← **NON-FORMEEL**



Geconcludeerd werd dat het handig is om deze categorieën niet te zien als elkaar uitsluitend, maar als hoekpunten van een spectrum. Meedoen aan een leernetwerk ligt ongeveer in het midden van het spectrum (zie figuur 1), omdat het meestal een duidelijk doel heeft en de bijeenkomsten zorgvuldig worden voorbereid. Tegelijkertijd zijn de opbrengsten heel persoonlijk en vaak onvoorspelbaar.

## 1.2 Hoe leren schoolleiders het liefst en wat werkt?

Op verzoek van de VO-academie lieten onderzoekers van het Welten-instituut 53 schoolleiders een leer-top 3 maken (Hulsbos e.a., 2014). Daarbij is hen gevraagd aan te geven welke leervormen ze het meest waardevol achtten, zowel voor non-formeel als informeel leren (zie het katern 'Al Doende Leren' en figuur 2).

**Figuur 2**

### Top 10 Meest gewaardeerde vormen van informeel leren onder schoolleiders

Leervorm	Totale waardering in punten*	Aantal keer genoemd als nummer 1
1. Werken aan een verbetering of vernieuwing in de school	53	11
2. Reflecteren met collega's	53	10
3. Meedoen aan leernetwerk	26	2
4. Samenwerken met collega's	25	6
5. Andere school bezoeken	21	3
6. Zelfreflectie	20	2
7. Feedback (vragen / ontvangen)	18	4
8. Rolmodel / mentor	15	3
9. Reflecteren in het algemeen (zowel met collega's als zelf)	11	2
10. Werken aan een praktijkvraagstuk in de school	10	1

\* Elke 1<sup>e</sup> plaats = 3 punten, elke 2<sup>e</sup> plaats = 2 punten, elke 3<sup>e</sup> plaats = 1 punt

Opvallend bij de informele vormen van leren was dat 'Werken aan een verbetering of vernieuwing in de school' en 'Reflecteren met collega's' beide vaak worden genoemd als nummer 1, nl. respectievelijk 11 en 10 keer. Samen krijgen ze tevens een derde van alle waarderingspunten.

Meedoen aan een leernetwerk werd weliswaar niet vaak op de eerste plaats gezet, maar staat met een totale waardering van 26 punten wel op de derde plaats.

Al met al concludeerden we dat schoolleiders een sterke voorkeur hebben voor leren dichtbij de praktijk, waarbij soms de grens tussen leren en werken vervaagde, en het leren van de schoolleider overliep in het leren van de school als organisatie.

Het Welten-instituut vroeg in hetzelfde onderzoek tevens aan twintig schoolleiders wat zij waardevolle leervormen vinden. Wanneer is het leren effectief, en wat leveren de diverse leervormen op? Deze schoolleiders wezen vijf factoren aan als belangrijkste voorwaarden voor effectief leren (in elke vorm van leren, zowel formeel als informeel):

Succesvolle professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders:

1. zijn verbonden met de kern van het werk;
2. gaan uit van samen leren;
3. bieden rust en ruimte voor reflectie;
4. gaan uit van actief en onderzoekend leren;
5. bieden kwaliteit.

---

### 1.3 Beroepsstandaard Schoolleiders VO en BC-Scan

Veel beroepen beschikken over professionele standaarden om de kwaliteit en de ontwikkeling van het beroep te waarborgen. Hiermee onderscheidt een beroepsgroep zich en creëert deze een eigen autonomie. Omdat ook het vak van schoolleider vanwege de complexiteit en veeleisendheid baat heeft bij deze autonomie, werd de afgelopen jaren onder leiding van de VO-academie de Beroepsstandaard Schoolleiders VO ontwikkeld (zie het katern 'Richting Geven aan Professionele Ontwikkeling'). Deze ontwikkeling, voortgekomen uit de afspraken in het Sectorakkoord VO van april 2014, gebeurde in nauwe samenspraak met honderden schoolleiders die hun mening lieten horen in klankbordgroepen, bijeenkomsten en digitale raadplegingen. Op 27 november 2014 werd de beroepsstandaard vastgesteld op de Algemene Ledenvergadering van de VO-raad.

De beroepsstandaard bestaat uit vier elementen, te weten afbakening van de beroepsgroep, competenties, bekwaamheden en professionele normen en geeft antwoord op vier vragen: Wie is er schoolleider? Wat zijn relevante competenties voor een schoolleider? Welke concrete kennis en bekwaamheden mogen we verwachten van een schoolleider? En welk professioneel gedrag?

De beroepsstandaard is tevens de basis voor de ontwikkeling van een Schoolleidersregister VO, waarmee schoolleiders hun kwaliteiten kunnen tonen en beschikken over een hulpmiddel waarin bekwaamheidsonderhoud kan worden bijgehouden. Het Schoolleidersregister VO zal begin 2016 worden opengesteld.

De BC-Scan vertaalt de vijf basiscompetenties uit de Beroepsstandaard Schoolleiders VO naar de werksituatie en de eigen context van schoolleiders. Zij krijgen met de scan inzicht in hun eigen competenties. Daarnaast maakt het instrument zichtbaar welke basiscompetenties uit de beroepsstandaard zij nog verder kunnen ontwikkelen, waarna zij een actieplan op kunnen stellen. De BC-Scan kan ook bij deelname aan een leernetwerk een hulpmiddel zijn om persoonlijke leervragen te relateren aan competenties. Het leernetwerk Ondernemend Leren gebruikt de BC-Scan bijvoorbeeld om de ontwikkeling van persoonlijke competenties te verbinden met onderwijskundige thema's binnen Entreprenasiumscolen en ondernemend leren. Het instrument is te vinden op de website van de VO-academie.

SAMEN LEREN IN NETWERKEN

## HOOFDSTUK 2



## Professionele leernetwerken

We zagen al dat schoolleiders graag leren dichtbij de praktijk. In een professioneel leernetwerk maken deelnemers actief gebruik van sociale contacten voor het oplossen van werkgerelateerde problemen of om doelgericht met elkaar te leren. Binnen een netwerk van vakgenoten zoeken zij samen naar oplossingen, in een vertrouwde omgeving, in een informele sfeer, zonder hiërarchische drempels. Het is hiermee een efficiënte en succesvolle vorm van professionaliseren.

## 2.1 Randvoorwaarden voor leernetwerken

Deelnemers aan een leernetwerk delen en verwerven kennis en informatie over specifieke vraagstukken, uitdagingen en dilemma's met vakgenoten die deze vraagstukken herkennen. Daarmee kunnen professionele leernetwerken de weg naar een antwoord of oplossing aanzienlijk verkorten. Tegelijkertijd biedt het ruimte voor verdieping en reflectie die in de dagelijkse werkomgeving vaak ontbreekt.

Leren binnen een professioneel leernetwerk begint bij de schoolleider of bestuurder zelf, en steeds staat de individuele professionele ontwikkeling voorop. Van individuele deelnemers vergt het de overtuiging dat zij een professionaliseringsvraagstuk het beste kunnen oppakken door er mensen bij te betrekken die hen kunnen helpen, en andersom. Het vraagt ook van deelnemers dat zij zich kwetsbaar durven opstellen en open staan voor nieuwe visies.

### Zaaien, cultiveren en oogsten

Professionele leernetwerken zijn te zien als een proces met drie fases:

- de zaai fase
- de cultiveerfase
- de oogstfase

De zaai fase begint met het vaststellen wat precies het vraagstuk is dat een deelnemer via een professioneel leernetwerk wil beantwoorden. Dit is noodzakelijk om passende deelnemers voor het netwerk te vinden. De eerste fase is ook het moment om vorm te geven aan de voorwaarden die een professioneel leernetwerk succesvol maakt:

- voldoende diversiteit onder de deelnemers;
- het centraal stellen van de praktijk;
- het bevestigen van vertrouwen, collegialiteit en sociale verbondenheid;
- het borgen van actieve participatie, waarmee u als deelnemer invloed heeft op de leerdoelen en de activiteiten in het netwerk.

---

De cultiveerfase draait om de feitelijke samenwerking binnen het netwerk. Deelnemers komen geregeld samen, er ontstaat onderling vertrouwen en alle activiteiten zijn gericht op de oplossing van het vraagstuk. Flexibiliteit is daarbij een voorwaarde. Vaak kunnen nieuwe mensen zich aansluiten, nieuwe leervragen kunnen worden opgepakt. In deze fase is het belangrijk dat het netwerk investeert in de sfeer en de onderlinge relaties.

Door meer erkenning en zichtbaarheid te geven aan professionaliseringsvraagstukken, worden de opbrengsten ervan óók waardevol voor mensen buiten het netwerk. De oogstfase in een professioneel leernetwerk draait daarom om het op basis van reflectie formuleren, vastleggen en delen van de antwoorden op het centrale (professionaliserings-) vraagstuk. Die antwoorden vormen de concrete opbrengsten van het netwerk. Ze kunnen betrekking hebben op verschillende aspecten van professionalisering, zoals de vijf basiscompetenties uit de beroepsstandaard voor schoolleiders, het vermogen om verbeteringen en vernieuwingen in de school te realiseren of meer persoonlijke opbrengsten op het vlak van inzicht, zelfkennis of sociaal netwerk.

### **VO-academie faciliteert**

Samenwerken motiveert, kennis halen en brengen inspireert. De VO-academie faciliteert bij het opzetten van een professioneel leernetwerk door ondersteuning te bieden bij het scherp krijgen van het centrale thema van een leernetwerk, bij het vinden van deelnemers en/of het vinden van een facilitator om een sociale netwerkstructuur op te zetten die de oplossing van een vraagstuk dichterbij kan brengen. Ook bemiddelt de VO-academie bij de eventuele inbreng van externe deskundigheid of inspiratie.

## 2.2 Verschillende leernetwerken: andere aanloop, andere vorm, andere opbrengsten

Professionele leernetwerken kunnen een krachtige aanvulling zijn op het formele leren in cursussen, trainingen of MD-trajecten. Hoe dat precies in zijn werk gaat, verschilt sterk per netwerk. De leernetwerken die door de VO-academie worden ondersteund, verschillen namelijk sterk in aanpak, inhoud en doelstellingen. Waar het ene netwerk persoonlijke ontwikkeling of leiderschapsontwikkeling centraal stelt, legt het andere de nadruk op organisatieontwikkeling. Hoewel deze doelen moeilijk los van elkaar gezien kunnen worden in het perspectief van professionalisering van schoolleiders, zijn de onderlinge verschillen evident. Zij komen in de interviews met facilitators, penvoerders en deelnemers in deze uitgave dan ook uitgebreid aan bod.

Het is echter een misvatting te denken dat de verschillen tussen de netwerken de boventoon voeren in de interviews. Veel meer dan de verschillen zullen juist de overeenkomsten de lezer verbazen. Kiezen voor een leernetwerk betekent in bijna elk geval – om slechts enkele steekwoorden te noemen – : (mede)verantwoordelijkheid en mede-eigenaarschap voor de inhoud van het programma, leren met elkaar, informeel leren, vraaggerichtheid, vertrouwen, gelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en ook niet-weten (doelend op het onderzoekende karakter van veel leernetwerken).

De VO-academie vindt het belangrijk om inzichtelijk te maken hoe de leernetwerken zich ontwikkelen en hoe deelnemers de leernetwerken ervaren. In de eerste plaats om zo de waarde van de leernetwerken zichtbaar te maken, en in de tweede plaats biedt het mogelijk aanknopingspunten voor verbeteringen in organisatie en ondersteuning.

In december is daarom een evaluatie gestart bij de drie toen lopende netwerken: 'Rapport evaluatie leernetwerken VO-academie 2014'. Deze eerste evaluatie geldt als nulmeting en diende daarnaast vooral om de deelnemers, facilitators en penvoerders van de leernetwerken aanleiding te bieden met elkaar in gesprek te gaan over verbetering van het leernetwerk. Hoewel 'de opbrengst van het leernetwerk voor een belangrijk deel in de deelname zit', aldus Marc Coenders,



---

facilitator van het Leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders, willen we u toch enkele van de belangrijkste uitkomsten niet onthouden. Onderzocht werden de leernetwerken Eindverantwoordelijk Schoolleiders en de twee leernetwerken Vrouwelijk Leiderschap.

Opvallend waren de bijzonder hoge scores van het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders:

- Deelnemers vonden dat de juiste onderwerpen worden besproken en onderwerpen uit de praktijk kunnen in hoge mate worden ingebracht in het leernetwerk.
- Deelnemers gaven verder aan dat zij dankzij hun participatie hun competenties hebben uitgebreid en in eigen praktijk gebruik hebben gemaakt van kennis die zij in het leernetwerk hebben opgedaan. Ook waardeerden zij de sfeer in het netwerk en de verscheidenheid aan alternatieve invalshoeken als zeer hoog.
- Zij vonden het netwerk tevens erg belangrijk voor hun persoonlijke ontwikkeling en in iets mindere mate voor de ontwikkeling van hun school.
- Een deelnemer schreef: "Eigenlijk is het al zo goed als het maar zijn kan."

De leernetwerken Vrouwelijk Leiderschap 1 en 2 bevonden zich ten tijde van het onderzoek duidelijk nog in de zaai fase. De uitkomsten van de evaluatie waren positief, maar (nog) niet heel erg uitgesproken. De resultaten voor het eerste netwerk Vrouwelijk Leiderschap waren (de tweede had ten tijde van de evaluatie nog maar één bijeenkomst gehad):

- Een meerderheid gaf aan dat er een goede sfeer is in het netwerk. De cohesie was minder aanwezig.
- Een meerderheid vond dat de juiste onderwerpen worden besproken.
- Deelnemers vonden het netwerk (nog) niet heel belangrijk voor hun eigen ontwikkeling of voor die van hun school.

SAMEN LEREN IN NETWERKEN

## HOOFDSTUK 3



# Leernetwerken van de VO-academie

## 3.1 Uitgangspunten en criteria

Of leernetwerken wel of niet worden ondersteund en gefaciliteerd hangt af van de mate waarin het betreffende leernetwerk bijdraagt aan de doelstellingen van de VO-academie. Hierbij gaat het om de volgende uitgangspunten en criteria:

- het leernetwerk is een initiatief vanuit het veld: schoolleiders of bestuurders geven zelf aan behoefte te hebben aan het betreffende netwerk;
- de aanvrager is werkzaam als leidinggevende in het voortgezet onderwijs;
- het leernetwerk is duidelijk herkenbaar als netwerk (geen losse bijeenkomsten) en wordt ook als zodanig gepresenteerd, onder andere op de website van de VO-academie (met melding of het een open of gesloten netwerk betreft);
- het leernetwerk is gericht op professionalisering van de schoolleider of bestuurder: ontwikkeling van competenties en bijbehorend gedrag staat centraal;
- het leernetwerk gaat akkoord met betrokkenheid van en monitoring door de VO-academie;
- het leernetwerk komt minimaal drie keer in een jaar samen;
- daarnaast is er tussentijds (de mogelijkheid) tot contact tussen deelnemers;
- het leernetwerk telt minimaal zes vaste deelnemers;
- de VO-academie wordt bij (een deel van) minstens een bijeenkomst uitgenodigd;
- het leernetwerk wordt ondersteund door een facilitator;
- het leernetwerk wordt opgezet voor minimaal twee jaar (met stimulering door VO-academie in eerste jaar, en voortzetting op eigen investering in het tweede jaar).

De VO-academie stimuleert de netwerken in de vorm van een financiële bijdrage voor de facilitering van het netwerk, voor de inzet van sprekers, en voor organisatorische kosten. Het betreft een stimuleringsbijdrage: het netwerk investeert tevens zelf in de ontwikkeling en uitvoering. Daarnaast helpt de VO-academie bij het scherp krijgen van het thema, en desgewenst het werven van deelnemers en vinden van een facilitator.

### **3.2 Overzicht van huidige leernetwerken binnen de VO-academie**

Tot en met de zomer van 2015 zijn zes leernetwerken gestart of gecontinueerd met ondersteuning van de VO-academie. Nog eens twee zijn in oprichting. Het betreft de volgende leernetwerken:

1. Leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders
2. Leernetwerk 1 en 2 voor Vrouwelijk Leiderschap
3. Leernetwerk Verbindend Vernieuwen
4. Leernetwerk Ondernemend Leren
5. Leernetwerk Moreel Beraad en Bildung
6. Leernetwerken in oprichting: Persoonlijk Leiderschap, Smart Government en Leidinggeven aan onderwijs van onderop

In de volgende hoofdstukken zullen steeds per leernetwerk de penvoerder, de facilitator en – indien het netwerk al is gestart – een of twee deelnemers vertellen over de oprichting en het doel van het netwerk en over hun deelname en persoonlijke ervaringen.



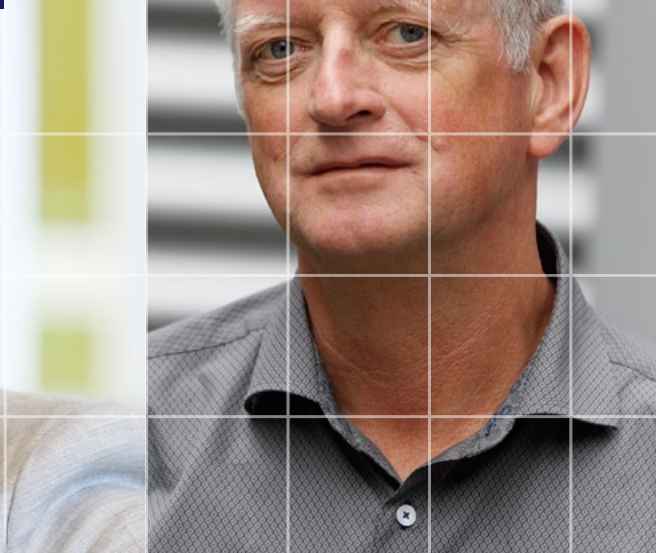
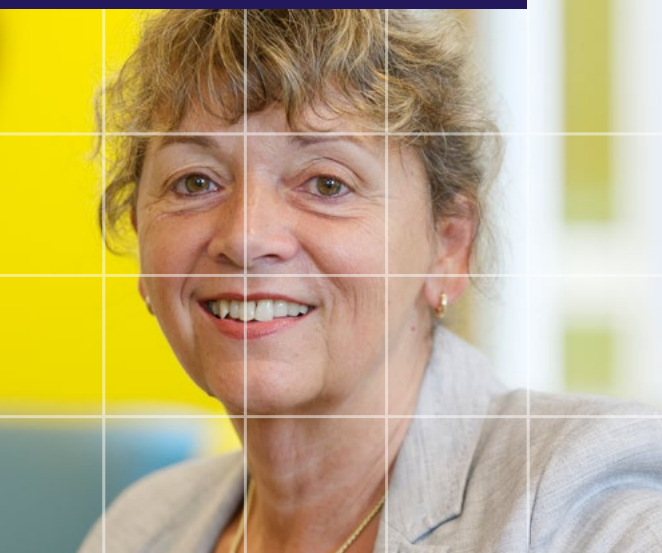
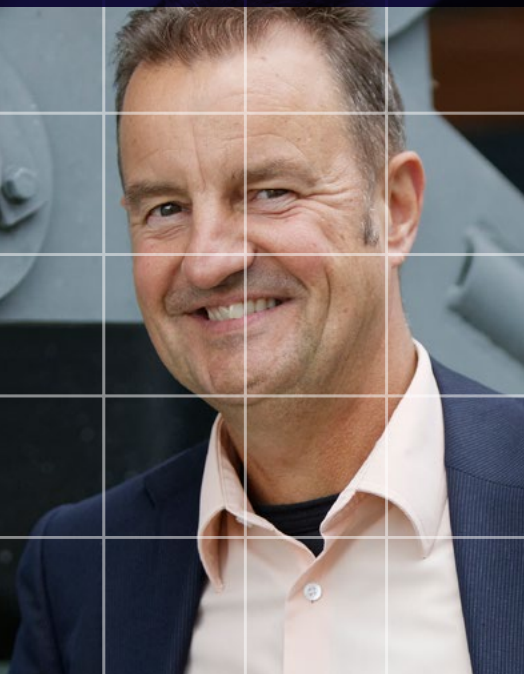
SAMEN LEREN IN NETWERKEN

## HOOFDSTUK 4

**Aantal deelnemers** Ongeveer 15

**Looptijd** Sinds 2006, daarvoor in andere vorm

**Bijeenkomsten** Twee keer per jaar een bijeenkomst van 24 uur



# Leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders

Het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders werd ontwikkeld met als uitgangspunt dat organisaties steeds dynamischer worden, en dat allerlei ontwikkelingen parallel plaatsvinden en soms over organisatiegrenzen heen gaan. "In de organisatiedynamica is de leidinggevende zowel baas als medewerker", zo schrijven de initiatiefnemers. "Hij is baas aan de buitenkant van de school, die hiërarchisch is georganiseerd en waar de focus ligt op het goed regelen van de dingen. Aan de binnenkant van de school is de leidinggevende ook 'gewoon' een medewerker die iets wil en dat probeert in te brengen. Er is sprake van een horizontale relatie met collega's."

Dit leernetwerk maakt gebruik van het gedachtengoed van diverse organisatie-deskundigen zoals bijvoorbeeld Thijs Homan en Jaap Peters. Zij werden al uitgenodigd om te spreken op de bijeenkomsten van het netwerk. Homan waarschuwt bijvoorbeeld voor de 'valkuil van het even regelen'. In het bouwen aan een lerende cultuur gaat het niet om even regelen, maar om de betekenis die mensen geven aan initiatieven en uitdagingen die op hen afkomen. Hij introduceerde tevens over het 'ballonvaardersperspectief', waarbij hij aantekende dat het overzien van situaties behulpzaam is, maar dat 'daar beneden' een echte werkelijkheid is waar mensen dagelijks proberen onderwijskwaliteit te realiseren.

Volgens Peters onderkennen leiders niet bijtijds de hardnekkigheid van situaties aan de binnenkant. Ze hebben geen notie van de onderstroom omdat ze leven in de 'geplande werkelijkheid'. Arend Ardon gebruikt de metafoor van de foto waarop je zelf niet op staat: leidinggevendens participeren onvoldoende in ontwikkelingen die ze belangrijk vinden: Aan de binnenkant komt het erop aan om ruimte te laten voor professionals. Succesvol leiding geven is een voortdurende opgave en de taal van de leidinggevende speelt daarbij een belangrijke rol. Succesvolle schoolleiders vragen naar waar mensen mee bezig zijn, maar helpen hen tevens er anders naar te kijken.

## MARC COENDERS / 'De opbrengst zit in de deelname'

**Marc Coenders is eigenaar van zijn eigen praktijk leerarchitectuur en facilitator van het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders: 'We proberen steeds de vertaling te maken naar wat de rol en de impact van de schoolleider kan zijn.'**

"Dit leernetwerk functioneert in de traditie van ISIS, een landelijk project voor professionalisering van schoolleiders van begin deze eeuw. Toen ISIS ophield, hebben een aantal deelnemers het heft in eigen hand genomen en zijn gewoon doorgegaan. De meeste mensen zitten er al jaren in, slechts af en toe gaat er iemand weg. En soms komt iemand na een tijd ook weer terug. Nu hebben we een mooie opbouw denk ik, met een aantal zeer ervaren schoolleiders en ook aankomende schoolleiders die bewust recentelijk hebben gekozen voor dit vak.

Ik begeleid het leernetwerk en bereid steeds een bijeenkomst voor met meestal drie deelnemers op basis van wat er de vorige keer is gebeurd. We spreken dan goed door waar de bijeenkomst over zou moeten gaan en die deelnemers brengen casussen in. Op basis daarvan ontwikkel ik een idee over de lijn en wat mensen moeten doen ter voorbereiding. En we bedenken samen wie gastpreker kan zijn voor extra inspiratie. Op de bijeenkomst zelf begeleid ik dan het proces en de werkvormen die ik heb gekozen.

De bijeenkomsten hebben altijd met leiderschap te maken. Ik merk dat alle deelnemers de thema's steeds weer weten te verbinden met hun eigen leiderschap en ontwikkeling door persoonlijke leervragen in te brengen die ze niet of moeilijk op een andere manier kunnen oplossen. Het gaat altijd over hun eigen leven en werk. De vertaling van wat een spreker vertelt of waar een artikel over gaat naar wat het voor de deelnemers afzonderlijk betekent, is dan ook altijd heel belangrijk. Dat maakt dit netwerk ook echt een leernetwerk en geen uitwisselingsnetwerk.



---

Daarbinnen kunnen vrij breed thema's aan de orde komen. Het gaat vaak over organiseren vanuit allerlei perspectieven, maar soms gaat het ook over gedrag. We hebben bijvoorbeeld wel eens een bioloog uitgenodigd die vertelde over wat we kunnen leren van apen. Ook hebben we spelvormen geprobeerd in de vorm van improvisatieoefeningen uit het theater. Er zit altijd veel reflectie en dialoog in en we proberen steeds de vertaling te maken naar de school en wat de rol en de impact van de schoolleider kan zijn. Het aansturen van teams en de professionalisering van docenten zijn ook dingen die vaak terugkomen.

Dit leernetwerk heeft echt een cultuur ontwikkeld van leren van en met elkaar. Ik ben wel onder de indruk van hoe zij op gang komen en elkaar aanspreken op hun leerhouding in een bijeenkomst. Ze kunnen snel heel intensief met een thema aan de slag gaan.

De opbrengst van het leernetwerk zit voor een belangrijk deel in de deelname. Het is een sociale leerbenadering en dat draait om participatie. Het is dus moeilijk om te spreken over opbrengsten die je door zou kunnen geven. Beter zou zijn dat meer mensen zouden kiezen voor sociale leeractiviteiten waarin ze hun eigen schoolleiderschap ontwikkelen.”



## **JAN PAUL BEEKMAN / 'Geen antwoorden, maar nieuwe vragen'**

**Jan Paul Beekman is rector van RSG Brokdele in Breukelen en penvoerder en initiatiefnemer van het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders: 'Tijdens een bijeenkomst is er veel ruimte om te reflecteren en te delen.'**

"Als je al een aantal jaren schoolleider bent, heb je vaak al diverse cursussen en workshops gehad en heb je alle kennisgebieden wel verkend. Niet dat je uitgeleerd bent, maar je weet het wel op hoofdlijnen. Toch had ik behoefte om meer te leren en me te ontwikkelen. Ik loop geregeld tegen knelpunten aan waar ik niet zomaar een antwoord op weet.

Een leernetwerk is bij uitstek een vorm waarin je niet per se antwoorden vindt op je vragen, maar juist nieuwe vragen waar je mee verder kunt. Ik zit niet te wachten op antwoorden die iemand anders geeft, maar wil wel verder komen door nieuwe vragen waar ik over na moet denken. Dan kom je zelf tot de oplossing die bij jou past. Dat is de rode draad door ons leernetwerk.

We hebben allemaal dezelfde diepgang qua vraagstelling, maar de samenstelling van het netwerk verandert wel. In het begin waren de meeste deelnemers eindverantwoordelijk, nu hebben we ook afdelingsleiders met veel potentie. Zij zijn voorgedragen door een van de zittende mensen en ik maak dan in een gesprek de inschatting of het zou matchen met de rest van de groep. Het gaat denk ik ook niet zozeer om de functie die je hebt, maar eerder over het niveau waarin je in je ontwikkeling zit. High potentials passen daarom ook prima in ons netwerk.

Iedereen heeft zijn eigen leervraag, en dat kan van alles zijn. Filosofisch, spiritueel, maar ook praktisch. Zo bracht laatst iemand naar voren dat hij het lastig bleef vinden om goed leiding te geven aan eerstegraads leraren.

---

Dat kennen wij allemaal wel. We zoeken dan niet de oplossing in hoe hij die docenten in een meegaande stand krijgt. Het gaat juist om wat hij anders kan doen, wat hij moet leren of anders kan aanpakken. Tijdens een bijeenkomst is er veel ruimte om te reflecteren en te delen, zodat iedereen weer naar huis gaat met nieuwe vragen.

Ik zou graag opbrengsten van ons leernetwerk overdragen op anderen, maar dat is lastig. Het leren in een leernetwerk is iets heel eigens en iedereen haalt iets anders uit zo'n bijeenkomst van 24 uur. Als iemand na afloop informeert wat ik heb geleerd, vind ik dat heel moeilijk. Mij wordt wel eens gevraagd wat het nut is van zo'n netwerk als ik de opbrengsten niet kan delen. Ik antwoord dan dat anderen er heel veel aan hebben als ik een stukje verder groei en een betere schoolleider word.

Ik hoop echt dat het leren in leernetwerken zich steeds breder zal ontwikkelen. Ik denk dat veel mensen baat zouden hebben van informeel leren. Mits je je kwetsbaar kunt opstellen en je wilt openstellen voor anderen. Echt luisteren."



## **JOZEF GEURTZEN / 'Samen verantwoordelijk voor de inhoud'**

**Jozef Geurtzen is bestuurder van het Assink Lyceum in Haaksbergen en deelnemer aan het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders: 'Het gaat steeds minder om wat je weet, en steeds meer over wie je bent.'**

"Ik kwam bij het netwerk toen ik nog adjunct-directeur was en heb de eerste keren vooral ontzettend veel informatie opgenomen en bewonderend om me heen gekeken naar alle ervaren schoolleiders. Al vanaf het begin loopt het leiderschap als een rode draad door onze ontmoetingen, maar het gaat steeds minder over wat je weet en steeds meer over wie je bent. Over wat je met je persoonlijke kwaliteiten en eigenschappen kunt toevoegen aan de organisatie waarvoor je verantwoordelijk bent.

Het sterke van een leernetwerk is dat het een behoorlijk beroep doet op je intelligentie en op je bereidheid om te leren. Je moet open zijn naar anderen, feedback geven en feedback van anderen op een goede manier verwerken. En het is ontwikkelingsgericht: wij creëren zelf ons aanbod en zijn samen verantwoordelijk voor de inhoud. Het komt voor dat een bijeenkomst erg ongelukkig uitkomt in de hectiek van het werk, maar dan ben ik er nog maar tien minuten en dan denk ik al 'wat fijn dat ik toch ben gegaan'.

We hebben veel interessante lezingen gehad, bijvoorbeeld van Thijs Homan. Zijn opvattingen rondom organisatiedynamica leidden tot veel discussie en nadenken over waar we mee bezig zijn in onze scholen. Hij vertelde bijvoorbeeld dat schoolleiders te vaak een verandering willen bewerkstelligen door een concept in de school te proberen te laten landen. Zij overschatten de waarde van een systeem en Homan gaf aan dat het eerder de taak van een schoolleider is om initiatief en passie die al in de school aanwezig zijn te verbinden en tot samenhang te brengen. Hij betoogde dat we minder vanuit het systeem en meer vanuit de bedoeling

moeten gaan denken. Dat is een paar keer teruggekomen, onder meer bij Wouter Hart, en dat heb ik sindsdien in mijn eigen schoolontwikkeling in gesprekken en dialogen ingebracht, in elke laag. Indrukwekkend vond ik ook filosoof Paul van Tongeren, die sprak over deugden en wat hoe je in elkaar steekt betekent voor je werk en integriteit als schoolleider. Wat is je toegevoegde waarde in de school? Daarmee maakte hij de stap naar waar je persoonlijke drive en passie liggen.

Iedere keer moesten we een persoonlijke leervraag meenemen naar die 24 uur, een bijzondere gebeurtenis of een calamiteit die je was tegengekomen of iets waar je steeds moeite mee had. Marc organiseert telkens met enkele deelnemers de volgende bijeenkomst. Gezamenlijk wordt bepaald waar de focus moet komen te liggen. Zo wordt een doorlopende leerlijn gerealiseerd en is het eigenaarschap in de groep groot.

Mijn leren is nooit 'af', maar na zoveel jaren vraag ik me wel eens af of het leren in dit leernetwerk klaar is, zeker nu ik sinds kort bestuurder ben geworden. Doordat er echter regelmatig nieuwe mensen bijkomen, blijf ik scherp en moet ik steeds iemand toelaten in de vertrouwelijkheid die inmiddels is ontstaan. Ik laat het netwerk daarom voorlopig niet los. De diepgang en het hoge niveau in combinatie met persoonlijke ontwikkeling spreken me nog steeds aan. Dat heb ik ook nodig."



## MARIJ VAN DEUTEKOM / 'Confronterend en verbindend'

**Marij van Deutekom is directeur van Notre Dame des Anges in Ubbergen, lid van het bestuur van de VO-raad en deelnemer aan het leernetwerk Eindverantwoordelijk Schoolleiders: 'Dit netwerk verdiept mijn persoonlijk leiderschap, maar geeft me ook een breder referentiekader.'**

"Dit netwerk geeft mij iets wat ik nodig heb, en wat ik ergens anders niet kan halen. Formele cursussen en trajecten over bijvoorbeeld leiderschap, organisatieontwikkeling en financiën zijn heel waardevol, maar als je dat soort dingen al veel gedaan hebt, kom je op een punt dat je je afvraagt: waardoor wordt de kwaliteit van mijn leiderschap nu echt vergroot?"

Op die vraag zoeken we in het leernetwerk met elkaar een antwoord. Ik heb me wel eens afgevraagd of we verdiepen of verbreden, maar het is allebei. We zoeken iedere keer een thema waar iedereen iets aan kan hebben en omdat we steeds andere werkvormen proberen, is onze ontwikkeling breed. Aan de ene kant verdiept het mijn persoonlijk leiderschap, maar het geeft me ook een breder referentiekader, omdat ik kan kijken vanuit het perspectief van mijn mede-deelnemers. Het is meer dan slechts uitwisseling. Omdat we allemaal ervaren schoolleider zijn, is het heel waardevol als collega-schoolleiders je af en toe helpen om te reflecteren op de kern van je handelen. Dat brengt je persoonlijk een stap verder.

Ik doe al sinds 2007 mee aan dit netwerk. We zien elkaar niet vaak, maar het is wel een hechte groep geworden en het vertrouwen onderling is heel groot. Onze bijeenkomsten zijn intensief, we duiken met elkaar de diepte in en dat is soms confronterend, maar het is ook verbindend. Je creëert met elkaar een sfeer waarin je elkaars kwetsbaarheid ziet, omdat iedereen zoekt en iedereen wil leren.

Ik heb altijd het gevoel dat die 24 uur een weekend is, zo snel zit je diep in een onderwerp. We krijgen de nieuwste inzichten over leiderschap, maar beleven ook gewoon veel plezier met elkaar, want het is echt heel leuk.

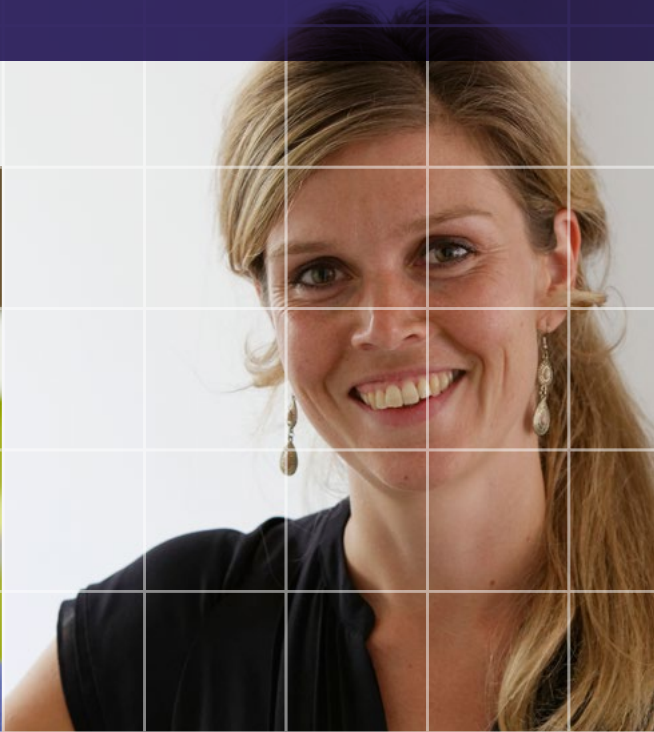
Op school is er veel minder gelegenheid om na te denken over wat je eigenlijk aan het doen bent. De bijeenkomsten zijn een goede combinatie van actief en reflectief. Ik kom vaak met ideeën terug over hoe ik iets zou kunnen uitproberen op school en word echt gevoed met nieuwe energie.

Een van de thema's die bij ons vaak terugkomen, is hoe je als leidinggevende kunt zorgen dat mensen zich gelukkig voelen in wat ze doen, terwijl je wel dicht bij jezelf blijft. Hoe kun je blijven werken aan waar het eigenlijk om gaat, beter onderwijs voor leerlingen? Wij zijn er allemaal wel van overtuigd dat leidinggeven van bovenaf niet werkt, maar wat dan wel? Welke bewegingen zie je in je organisatie? Ook de morele dimensie belichten we: wanneer ben je een geloofwaardig leider? En soms doen we ook iets heel anders, dan nodigen we iemand uit de kunstwereld uit, en we hebben ook wel eens een soort quickscan gemaakt op een school van een van de deelnemers door gesprekken met alle geledingen.

Na een bijeenkomst kom ik verrijkt terug op school. Ik probeer in school altijd aan te geven wat mij bezighoudt, zodat mijn schoolleiders en teamleiders indirect ook wat aan het leernetwerk hebben. En soms ben ik op een goed idee gebracht over een nieuwe werkvorm. Zo heb ik in het rectorenoverleg van Nijmegen en omstreken geïntroduceerd dat we elke bijeenkomst een thema bespreken. Voorheen was het echt een vergadering waarbij we agendapunten afwerkten. Nu pakken we het eigenlijk hetzelfde aan als bij het leernetwerk en zijn ook die bijeenkomsten echt inspirerend."



## HOOFDSTUK 5



**Aantal deelnemers** Ruim 20 school-  
leiders en bestuurders per netwerk

**Start** Maart (leernetwerk 1) en  
september 2014 (leernetwerk 2)

**Bijeenkomsten** Driemaal per jaar van  
16.00-19.00 uur



# Leernetwerk 1 en 2 voor Vrouwelijk Leiderschap

Op basis van een sterke, door het veld geuite behoefte startte de VO-academie in maart 2014 een leernetwerk voor vrouwelijk leiderschap in het onderwijs. Dit netwerk was zowel bedoeld voor vrouwelijke school- en teamleiders met de ambitie om de volgende stap in hun carrière te zetten als voor vrouwelijke bestuurders, onder meer als ervaringsdeskundige en/of rolmodel. Het vooronderzoek, de verkenning van de wensen en behoeften van de doelgroep en hiermee de insteek voor het leernetwerk werden gedaan door Annemarie Neeleman, tevens facilitator van de leernetwerken.

In het eerste leernetwerk voor Vrouwelijk Leiderschap in het onderwijs 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.

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

## **ANNEMARIE NEELEMAN / 'Signaal aan de sector'**

**Annemarie Neeleman is onderzoeker aan de Universiteit van Maastricht en eigenaar van Annemarie Neeleman Onderzoek & Advies. Zij is facilitator van de beide leernetwerken voor Vrouwelijk Leiderschap in het onderwijs: 'Al heel snel was duidelijk dat we geen 'praatclubje voor vrouwen' wilden oprichten.'**

"We hebben er bewust voor gekozen om het leernetwerk open te stellen voor zowel teamleiders als schoolleiders en bestuurders. Ambitieuze teamleiders en schoolleiders kunnen dan binnen het netwerk sparren met vrouwen die al een treetje hoger zijn geklommen in de organisatie. Voor dit coachings-element is bewust gekozen.

Het eerste netwerk zat zo snel vol, dat we al snel hebben besloten een tweede netwerk op te zetten. 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 leidinggevendenden. Als facilitator vind ik het goed om te zien dat de netwerken ieder een eigen kant op bewegen en zich steeds sterker naar de behoeften en interesses van de leden gaan vormen. Daarmee worden ze naar mijn idee steeds interessanter voor de deelnemers.

Bij beide netwerken heb ik de eerste bijeenkomsten vormgegeven, gebaseerd op de verschillende behoeften en verwachtingen van de deelnemers. Deze heb ik gepeild voordat we van start gingen door middel van diverse vragen. Inmiddels wordt aan het einde van iedere bijeenkomst in gezamenlijkheid de thematische invulling van de volgende bijeenkomst besproken. Op basis van deze discussie nodigen we een volgende spreker uit. Degene die de gastspreker uitnodigt zorgt ervoor dat deze op de hoogte is van de inhoud van de vorige bijeenkomsten en van de leervragen van de netwerkleden,

---

waardoor de sprekers hun verhaal op maat kunnen maken voor het leernetwerk. De bijeenkomsten zijn heel interactief en dynamisch, met veel ruimte voor reflectie. Lopende de bijeenkomst brengen de deelnemers ook eigen cases in. Het is de bedoeling overigens dat de netwerken uiteindelijk zelfsturend worden en mijn rol steeds kleiner.

Beide netwerken zijn bewust gesloten, wat inhoudt dat er na de start geen nieuwe deelnemers aan zijn toegevoegd. Een goed functionerend netwerk met een doorgaande ontwikkeling van de deelnemers is gebaat bij een hoge mate van vertrouwen met en kennis van elkaar en elkaars vraagstukken. Deelnemers stellen zich regelmatig kwetsbaar op. Als je steeds moet uitleggen wie je bent, in welke situatie je werkt en wat je leervraag is, dan houdt dat zowel de individuele ontwikkeling als dat van het netwerk als geheel op.

Al heel snel was duidelijk dat we geen 'praatclubje voor vrouwen' wilden oprichten. Dus geen netwerk vanuit de insteek 'wat hebben we het toch zwaar als vrouwen tussen al die mannen aan de top'. De insteek was vanaf het begin dat er nu eenmaal – wetenschappelijk bewezen - verschillen zijn tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap en wij verkennen vervolgens hoe de netwerkliden, vrouwen met ambitie, daar mee om kunnen gaan om hun ambities waar te maken. De hoge respons op deze netwerken is een signaal aan de sector dat deze thematiek leeft en dat er behoefte is onder vrouwelijke schoolleiders om met deze thematiek aan de slag te gaan."



## JACQUELINE SCHOONES / 'Verbonden op de inhoud'

**Jacqueline Schoones is afdelingsleider praktijkonderwijs bij Almere College te Dronten en deelnemer van het leernetwerk 1 voor Vrouwelijk Leiderschap: 'Wat in de auto wordt besproken, blijft ook in de auto.'**

"Ik las in de nieuwsbrief van de VO-raad dat dit netwerk zou starten, en dacht meteen 'dat vind ik leuk'. Buiten de context van je eigen school ervaringen delen en nieuwe dingen horen sprak me aan, want het onderwijs is vaak naar binnen gekeerd. Bij de start van het leernetwerk zat ik anderhalf jaar op deze school en daarvoor heb ik het hele land doorgereisd als onderwijsadviseur. Ik wilde mezelf niet opsluiten en er te laat achter komen dat er ook nog een buitenwereld is.

Bij een van de collegascholen hier in de buurt zit een vrouw in de schoolleiding die ook deelneemt aan het netwerk en met wie ik nu steeds voor de bijeenkomsten naar Utrecht reis. Dat is voor mij eigenlijk de grootste winst van mijn deelname aan het netwerk. Wij hebben elkaar beloofd dat wat in de auto wordt besproken, ook in de auto blijft. Dat hoort ook bij een netwerk, vind ik. Ik kan haar nu ook buiten de context van het netwerk bellen. Die gesprekken zijn puur tussen ons en daar doen we allebei ons voordeel mee.

Ik neem inmiddels ook deel aan het leernetwerk Verbindend Vernieuwen. Mijn keuze daarvoor komt echt door de inhoud, want ik ben op school bezig om een aantal nieuwe dingen in gang te zetten. Ik ben van huis uit organisatiewetenschapper en het boeit me bijzonder hoe vernieuwingsprocessen werken: wat helpt wel en wat helpt niet? En zelf het wiel uitvinden kan altijd nog.

De twee netwerken waar ik aan deelneem zijn heel verschillend. In het netwerk voor vrouwelijk leiderschap maakte Annemarie ons vanaf het begin

allemaal enthousiast en zij levert ook hele inspirerende sprekers aan. Daarmee brengt zij door haar onderwerpskeuze en haar aanpak iets in dat heel waardevol is. Het is wel jammer dat het netwerk beperkt blijft tot de bijeenkomsten. Die zijn zoals gezegd heel leuk en het is een mooie locatie, maar we delen geen ervaringen buiten het netwerk en echte verbinding is niet van de grond gekomen. Maar ik weet niet of dat erg is. Ik had geen specifieke vraag toen ik me inschreef en vind het gewoon leuk om mensen te ontmoeten. Soms ontstaat er dan een echt netwerk, en soms ook niet. Het bij elkaar komen met allemaal vrouwen uit het voortgezet onderwijs maakt dat je genoeg gespreksstof hebt en je ook verbonden voelt op de inhoud. Dat vind ik ook heel waardevol.

Het netwerk gaat speciaal over vrouwelijk leiderschap, maar voor mij is leiderschap het belangrijkste. Specifiek praten over vrouwelijke kwaliteiten in verhouding tot onderwijskundig leiderschap hoeft voor mij niet per se. Het feit dat de bijeenkomsten alleen met vrouwen zijn, maakt het denk ik wel makkelijker om er naar toe te gaan, het is een soort 'ons kent ons'. Ik weet niet of ik ingetekend zou hebben als er ook mannen zouden komen, dan had ik het misschien niet speciaal genoeg gevonden. Samen bespreken hoe iemand op een leidinggevende plek is gekomen en wat heeft tegengewerkt of juist heeft geholpen, daar ontstaan nu steeds ter plekke mooie uitwisselingen over."



## **KARIN ELFERINK / 'Intervisie en confrontatie'**

**Karin Elferink is teamleider bij Terra Eelde en deelnemer aan het leernetwerk 2 voor Vrouwelijk Leiderschap: 'Ik wil gemotiveerd worden om leiding te geven, want dat doe ik graag.'**

"Ik ben tien jaar leidinggevende en heb hoge ambities. Ik werk fulltime, vind mijn werk ongelooflijk leuk en zou graag van alles willen doen, maar ik weet niet hoe ik dat moet combineren met het thuisfront. Mijn man en ik zorgen allebei voor onze kleine kinderen, maar af en toe is het echt lastig. Ik ben benieuwd naar hoe andere vrouwelijke schoolleiders dit doen en wil zien welke harde keuzes zij soms maken – terwijl ze daar tegelijkertijd wel blij van worden. Ik wil gemotiveerd worden om leiding te geven, want dat doe ik graag.

Ik heb deze vragen niet letterlijk gesteld in het leernetwerk, maar merkte in de gesprekken dat er wel herkenning is bij ons allemaal. Iedereen is afhankelijk van omstandigheden. De zorg en het spanningsveld van werk en thuis, kinderen en vrije tijd worden zeker gedeeld. Dat sterkt mij in het maken van mijn keuzes.

In de grote groep hebben we elke keer een plenaire bijeenkomst met vaak een spreker. De eerste keer was dat bijvoorbeeld Mirella Visser over hoe mannen en vrouwen ondernemend zijn. De meningen en invalshoeken tijdens die bijeenkomsten lopen uiteen. Ik vind dat heel prettig, maar ik kan niet goed uitleggen waarom ik dat vind. Een bijeenkomst met alleen vrouwen brengt toch een ander perspectief en ik voel me daar minder een vreemde eend in de bijt dan bij een bijeenkomst met mannen, die iets te vaak zichzelf graag horen spreken.

Er zijn ook kleinere intervisiegroepjes samengesteld en ik vorm er eentje met vijf vrouwen uit het noorden van het land. Daar gaan we meer de diepte in. We praten bijvoorbeeld over of je wel of niet een opleiding moet volgen.

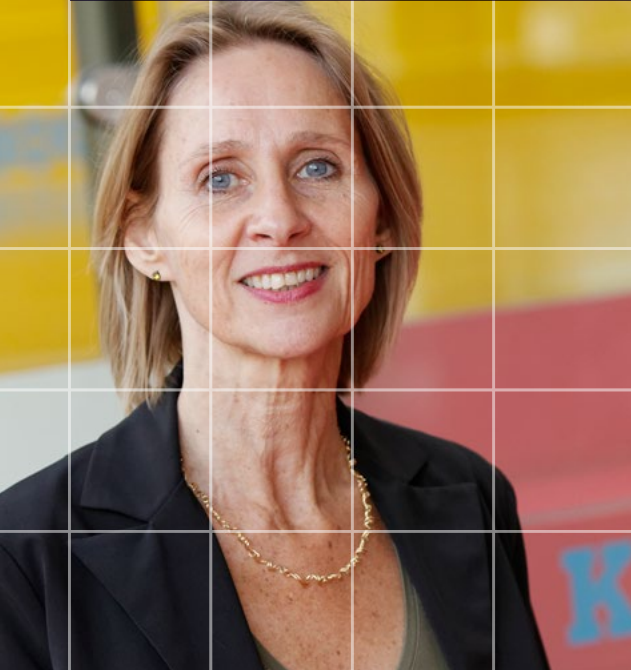
Dat is een enorme tijdsinvestering. Heb ik het echt nodig? Wat levert het me op? We blijken dan dezelfde zoektocht door te maken, ook geestelijk. Er komen diepgewortelde vrouwelijke dilemma's boven: ben ik wel goed genoeg? Als je dat bespreekt met een aantal vrouwen, dan zegt de rest 'jeetje wat een flauwekul, natuurlijk ben je goed genoeg. Kom op!'. Maar ondertussen herkent iedereen het.

De laatste bijeenkomst met de kleinere groep was een intervisiebijeenkomst waarin we bespraken we wat je wilt laten zien aan kwetsbaarheden en wat niet. Heel fijn om dat in vertrouwde kring te doen. Het is ook belangrijk dat het allemaal schoolleiders zijn. We maken dagelijks hetzelfde mee en kunnen snel tot de kern komen. Dankzij dit leernetwerk en de steun uit de kleine groep heb ik al acties ondernomen en inmiddels ben ik een stapje hoger gekomen in mijn school. Ik heb deuren open gezet en voel me er heel senang bij. En ik weet dat ik de andere leden van het groepje altijd kan bellen om iets te vragen.

Een aantal vrouwen heeft nu aangegeven dat ze in de grote groep door willen gaan op inhoud van het onderwijs, en niet zozeer op het vrouw-zijn. Ingaan op wat het betekent om schoolleider te zijn en welke eigenschappen daarbij belangrijk zijn, zowel mannelijke als vrouwelijke. Daar ben ik graag bij. Het gaat mij er vooral om in een netwerk te zitten. Het is een mooi gremium om in te leren en persoonlijk en professioneel te groeien."



## HOOFDSTUK 6

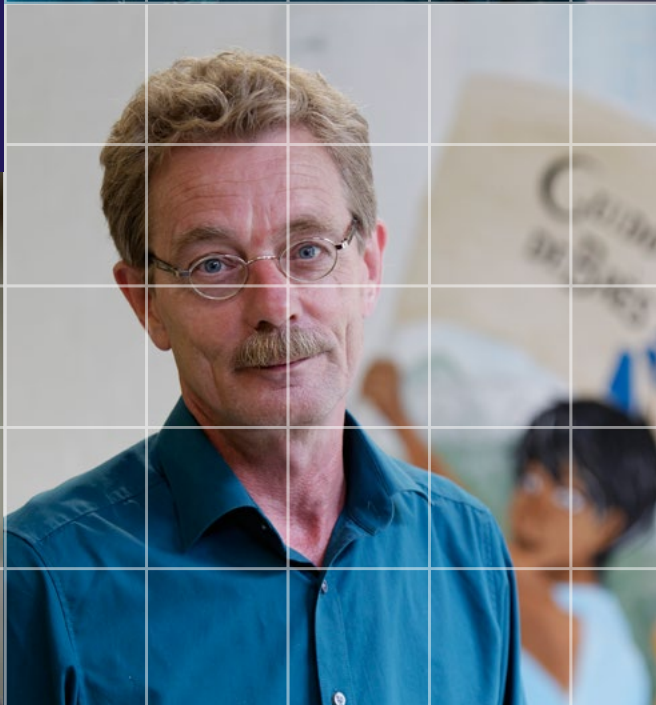
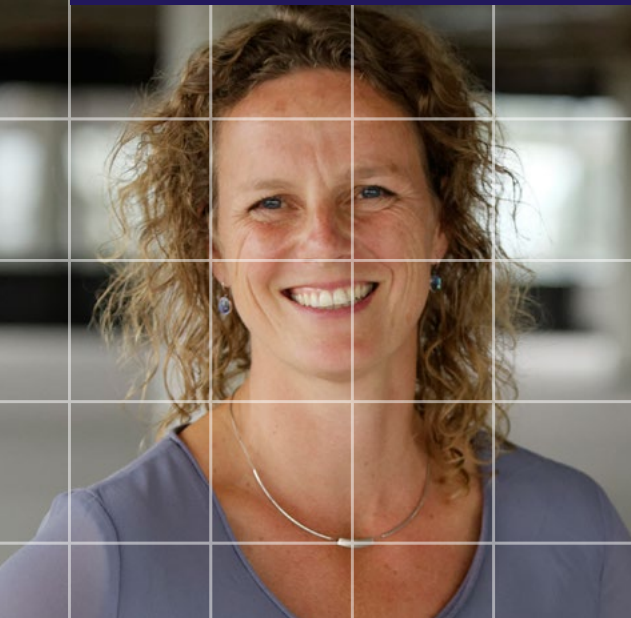


Aantal deelnemers 20

Looptijd Ten minste twee jaar

Bijeenkomsten 3 per jaar, 8-uurs en 24-uurs bijeenkomsten wisselen elkaar af

Zie ook [www.vimeo.com/131079371](http://www.vimeo.com/131079371)





# Leernetwerk Verbindend Vernieuwen

Het leernetwerk Verbindend vernieuwen startte begin 2015 en wil aansluiten op de beweging in het onderwijs naar nieuwe antwoorden op prangende vraagstukken die niet meer met (school)beleid alleen kunnen worden opgelost.

De ambitie van het netwerk is om elkaar te inspireren, waardoor eenieder binnen de eigen organisatie het onderwijs kan innoveren. Dat betekent dat organisatieontwikkeling centraal staat, gekoppeld aan persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Het leernetwerk heeft het streven om onderwijsprofessionals samen te brengen die met het oog op morgen zoeken naar nieuwe manieren van organiseren, samenwerken en leren en die vernieuwing in het onderwijs willen vormgeven. Het gaat niet om de beweging alleen, maar ook om het leiderschap dat nodig is om deze beweging te 'houden', want transitie vraagt om ander leiderschap: leiderschap van het niet-weten.

De deelnemers aan Verbindend Vernieuwen zijn ervaren leidinggevendenden die zowel invloed hebben op organisatieontwikkeling als op het primaire proces, schoolleiders die stappen hebben gezet in persoonlijke ontwikkeling middels scholing en die binnen hun eigen organisatie een voortrekkersrol vervullen. Het leernetwerk besteedt aandacht aan (literatuur over) vernieuwingen en transitie en nodigt bij elke bijeenkomst gastsprekers uit.

## BRIGIT VERBEEK / 'Innoveren gaat om durf'

**Brigit Verbeek is eigenaar van training- en adviesbureau learnovate en facilitator van het leernetwerk Verbindend Vernieuwen: 'We doorlopen samen een creatief proces, maar de uitkomst weten we nog niet.'**

"Het opzetten van het leernetwerk is een co-creatief proces geweest tussen Ella Verweij, schooleider, en mijzelf. Door het samenbrengen van onze ideeën en perspectieven over onderwijs ontstond in *the space between* de opzet en inhoud van dit leernetwerk.

In het onderwijsveld leeft het enorm dat we andere wegen moeten gaan bewandelen, maar hoe? Je bent zo onderdeel van het systeem dat het moeilijk is om vernieuwing in gang te zetten. Onze doelgroep is leidinggevenden die met deze vragen rondlopen. Dat zijn ervaren schoolleiders die invloed hebben op de structuur van de school.

Ik vind het fijn dat we in ons netwerk deelnemers hebben van zowel praktijk-scholen als brede scholengemeenschappen. Bij de tweede bijeenkomst, bij B.Amsterdam, kregen de deelnemers input van start-ups. We lieten ze echt een andere wereld zien in de vorm van een *creative dialogue*, samen aan tafel continu voortbouwen aan kennis die is opgedaan. Een van de deelnemers schreef me na afloop dat zij op school een start-up was begonnen tussen vmbo en mbo. Door het 'start-up' te noemen, heeft het meteen al een andere energie en manier van werken dan wanneer je het een project noemt. Het leernetwerk is bedoeld als voedingsbron zodat je het zetje krijgt om dat wat je al wilde doen, uit te voeren. Innoveren gaat om durf. Ik geloof dat het echt lukt om die inspiratie te delen.

Een van de belangrijkste lessen van die tweede keer was 'fouten maken moet'. Het onderwijssysteem is daar helemaal niet op ingericht, maar bij een start-up moet je fouten maken omdat je anders niet verder komt. Als je

---

geen fouten wilt maken, neem je ook geen risico's. Je moet bij een start-up durven en echt een innoverende mindset hebben. En je kunt ook al met iets starten als het nog niet helemaal af is. Onderwijs zou vaker in bèta iets moeten uitproberen, in kortere cycli.

Ik heb geen kant-en-klaar plan voor zes bijeenkomsten, wel een richting. We doorlopen samen een creatief proces, maar de uitkomst weten we nog niet. Ik bereid steeds de bijeenkomsten voor met andere deelnemers en houd er wel een rode draad in, maar pas aan het eind komt het allemaal samen. Die rode draad bestaat uit het vernieuwingsvraagstuk dat ieder heeft beschreven, en daar kunnen de deelnemers hun kennis en inzichten aan ophangen.

De eerste twee bijeenkomsten hebben we ons gevoed met kennis van buiten naar binnen. Nu gaan we dichterbij de huid van de schoolleider zitten, en moeten de deelnemers met elkaar aan de slag, vandaar dat we nu een simulatie gaan doen. Het systeem van huidige schoolorganisaties genereert bepaald gedrag, het systeem is sterker dan het individu. Dit zullen ze aan den lijve ondervinden. De vraag is hoe je vanuit bestaande systemen toch kunt innoveren. Bestaat er een ander 'design' dat een ander gedrag oproept?"



## ELLA VERWEIJ / 'Hoe ontwikkelt een netwerk zich?'

**Ella Verweij is afdelingsleider aan het Trivium College in Amersfoort en penvoerder van het leernetwerk Verbindend Vernieuwen: 'Ik wil met elkaar spreken, overleggen, verbonden zijn.'**

"Toen ik de leergang hoger management had afgerond, had ik de behoefte om binnen Amersfoort een netwerk op te starten. Ik zat na de opleiding alweer snel binnen mijn eigen school en wilde graag daarbuiten contact hebben met gelijkgestemden. Maar ik merkte dat de juiste voedingsbodem daarvoor ontbrak in mijn directe omgeving.

Met Brigit, die mijn coach was aan de opleiding en een van de docenten, besprak ik mijn vragen, zoals 'hoe komt het eigenlijk dat we in de zomer zes weken dicht gaan' en 'hoe kunnen we het onderwijs aantrekkelijker maken'. Daar wilde ik graag over sparren. Samen vatten we het idee op om een netwerk op te zetten.

Tot mijn schrik kwamen er enorm veel reacties op onze oproep voor deelnemers. Moesten we mensen een voor een uitnodigen? In plaats daarvan hebben we een aantal bijeenkomsten georganiseerd, wat ontzettend leuk was om te doen. Uiteindelijk zijn we op één netwerk van twintig mensen uitgekomen. Mijn rol is tweeledig: ik kom wat brengen en wat halen. De eerste bijeenkomst heb ik mede-georganiseerd, bij de tweede was ik al minder betrokken en bij de komende nog minder. Ik overleg wel veel met Brigit en we evalueren ook.

De bijeenkomsten zijn heel inspirerend en echt gaaf. In het onderwijs kunnen we zoveel leren van mensen daarbuiten! Maar gelukkig krijgen we binnen het onderwijs nu ook een nieuwe groep docenten die veel ondernemender is, die veel dingen doen naast lesgeven. Daardoor komen we als sector veel meer in de maatschappij te staan.

De eerste bijeenkomst van het leernetwerk was heel erg gericht op onszelf, met een onderzoeker uit de landbouw die inging op wat een netwerk precies is en welke rollen er zijn. Daar krijg ik veel nieuwe ideeën van. Ik ben net

leidinggevende geworden van een mavo-locatie van het Trivium College en alleen al door deze bijeenkomsten ben ik anders gaan denken over leidinggeven en hoe je vernieuwingen in de school laat ontstaan. Ik leer dus voor een deel praktische dingen, maar ook schooloverstijgende zaken. Daarnaast ben ik gefascineerd door hoe netwerken precies functioneren en hoe je een netwerk organiseert. Ik ben op dit moment onderzoekende naar hoe het komt dat we na een inspirerende bijeenkomst elkaar weer loslaten en er tussendoor niet heel veel overleg is. We hebben Slack gestart, een berichten-app voor teams, en daarbinnen kun je met elkaar communiceren. Maar daar wordt nog niet heel veel gebruik van gemaakt. Dat vind ik jammer, maar ook interessant. Want hoe ontwikkelt een netwerk zich? Het moet geen opleidingsinstituut worden, ik wil juist met elkaar spreken, overleggen in een bredere groep dan mijn eigen school, met elkaar naar bijeenkomsten gaan, verbonden zijn. Dat is bij ons nog niet ontstaan. Tegelijkertijd vraag ik me af of dat wel haalbaar is in een groep van twintig mensen. Ach, misschien ben ik te snel en moet het gewoon nog groeien, want als we bij elkaar zijn wordt er wel degelijk op een goede manier met elkaar gesproken. En het is ook interessant om juist dit binnen het netwerk te bespreken. Hoe worden we echt verbindend? Ik bemoei me bewust niet heel actief met de inhoud. Ik kijk uit naar over twee jaar. Zijn we dan echt een netwerk? Staan we dan ook met elkaar in contact buiten de bijeenkomsten om en wat doet dit netwerk met de veranderingen binnen het onderwijs?"



## **MAUD CROES / 'Positief en toekomstgericht aan de slag'**

**Maud Croes is schoolleider aan het Van der Meij College in Alkmaar, een school voor top vmbo, en deelnemer van het leernetwerk Verbindend Vernieuwen: 'Plannen? Je kunt ook gewoon beginnen en gaandeweg bijstellen'**

“‘Verbindend vernieuwen’ sprak me meteen aan. Ik merk dat er in het onderwijs nu echt een klimaat is om te veranderen. In het leernetwerk tref ik gelijkgestemden waarmee ik kennis kan uitwisselen en samen kennis kan opbouwen. Het is dynamisch. De meeste deelnemers willen weten hoe ze vernieuwing in de school moeten halen. Daar kan ik wat brengen, want dat is mijn dagelijks werk en daar voel ik me zeker in.

Het verbindende sprak me ook aan. Binnen het vmbo is het makkelijk om te verbinden, maar zodra het buiten de school is, is het hartstikke lastig merk ik. In de samenwerking met het mbo is de laatste jaren bijvoorbeeld heel weinig veranderd, maar met de nieuwe beroepsgerichte eindexamenprogramma's is dat wel nodig. Wellicht moet ik het eens heel anders aanpakken, dacht ik. Mijn leervraag wijkt daarmee af van de andere deelnemers, want ik wil juist graag weten hoe ik partners die niet in het vmbo zitten aan vernieuwing kan binden. Welke stappen moet ik zetten richting mbo, bedrijfsleven en overheid om helder te maken wat wij nodig vinden aan vernieuwing in de school?

Deelnemen aan een leernetwerk werkt goed voor mij, blijkt nu al. Meteen na de eerste bijeenkomst, gevoed door alle nieuwe ideeën, ben ik aan de slag gegaan. De spreker op de eerste bijeenkomst vertelde 'je bent pas een netwerk als je allemaal hetzelfde belang hebt', dan pas wordt het functioneel. Dat was voor mij een eyeopener. Ik ben meteen uit een aantal netwerken gestapt waar ik in zat, omdat het kabbelende netwerken waren die niets toevoegen. Ik heb aangehaakt bij een ander roc en heb samen met een schoolleider van een vmbo in Alkmaar een avond belegd voor onze scholen, het roc en het bedrijfsleven en de gemeente. Daar ben ik nieuwe netwerken gestart over nieuw onderwijs voor de toekomst. Ik was helemaal weg van de tweede bijeenkomst bij de start-ups. Die

benadrukte voor mij dat we positief en toekomstgericht aan de slag moeten. We kwamen in een heel andere stroom, dat merk je, dat voel je. Het was zo leuk om te zien dat je in plaats van eindeloos te plannen ook gewoon kunt beginnen en gaandeweg kunt bijstellen. Als dat door schoolleiders omhelst wordt, dan gaat dat formele, dat geplande, plaatsmaken voor dynamiek en doen, met onderzoek naar wat werkt en wat niet. Tijdens de bijeenkomsten leer ik ook van andere deelnemers. Ik ben nogal een doener, maar als ik ergens geen zin in heb, begin ik er ook niet aan. En ik vind nog wel eens wat van dingen. Van medecursisten heb ik geleerd dat je, als je rustiger en wat beschouwender bent, tot andere inzichten kunt komen. Als ik bijvoorbeeld zelf iets niet wil uitvoeren, kan ik het ook aan iemand anders vragen binnen de school als dat voor het netwerk van de school handig is. Ook realiseerde ik me dat wanneer schoolleiders met elkaar gaan praten, we het al snel hebben over wat er allemaal niet werkt. Maar we moeten juist op zoek naar wat wel kan. Er kan namelijk veel meer dan je denkt. Leren in een leernetwerk is echt een andere vorm van leren. Ik ben gewend dat ik na een bijeenkomst goed kan vertellen wát ik nu geleerd heb. Maar nu wist ik eigenlijk niet wat ik ervan vond. Ik vroeg mezelf af wat ik nu eigenlijk had gezien en of ik gehoord had wat ik nodig heb. Toen ik dat als feedback gaf aan Brigit heeft ze dat meteen opgepakt en een heldere lijn geformuleerd. Ze is heel flexibel met betrekking tot de leervragen van de mensen die meedoen. Ik heb echt het gevoel dat ik in een eigentijds traject zit, heb gezien wat technologie kan betekenen voor het onderwijs. Daar geniet ik volop van.”



## WIM BRANDS / 'Out-of-the-box nadenken over vernieuwing'

**Wim Brands is waarnemend directeur locatie Tweede Fase van de scholengemeenschap Guido de Brès in Amersfoort en deelnemer van het leernetwerk Verbindend Vernieuwen: 'Dit leernetwerk geeft me de juiste mindset.'**

"Ik vraag me al een tijdje af waarom we in het onderwijs de dingen doen zoals we ze doen, met altijd dat klaslokaal met dertig stoelen, dertig tafels en dertig leerlingen. Ik ben ervan overtuigd dat het anders moet, en wil graag nadenken over hoe we het anders kunnen doen. Ik werd daarover aan het denken gezet toen er leerlingen op onze school kwamen die jarenlang in een Franstalig land hadden gewoond. Die moesten eigenlijk gewoon vanaf het begin het vak Frans volgen, terwijl ze bij wijze van spreken de taal beter beheersten dan de docent. Dat klopt toch niet?"

Maar hoe pak je dat aan? Je hebt toch altijd een bepaald systeem in je hoofd, met klaslokalen, formatieplaatsen en door de overheid opgelegde zaken als leerplicht en onderwijstijd. Mijn persoonlijke leervraag en uitdaging in dit netwerk is hoe we out-of-the-box kunnen nadenken over vernieuwing buiten die kaders. Het zou veel innoverender kunnen en voor leerlingen ook veel interessanter. Ik zou het liefste het hele systeem aan de kant zetten en een hele nieuwe onderwijsvorm bouwen. Want wanneer is het onderwijsveld nu eindelijk eens zover dat ze tegen de politiek zeggen: al die regels, daar gaan we eens dwars voor liggen. Die staan namelijk echte vernieuwing in de weg.

Het leernetwerk gaat over inspireren. Het spreken en delen van ervaringen met andere deelnemers en met gastsprekers uit andere branches levert mij veel energie en ideeën op. Ik vertelde een van de gastsprekers bijvoorbeeld dat ik bezig ben met formatie en dat ik daarbij dingen doe die ik helemaal niet wil doen, omdat dat nu eenmaal van mij wordt verwacht. Hij liet duidelijk blijken dat hij dat eigenlijk flauwekul vond. Vond dat ik er toch echt



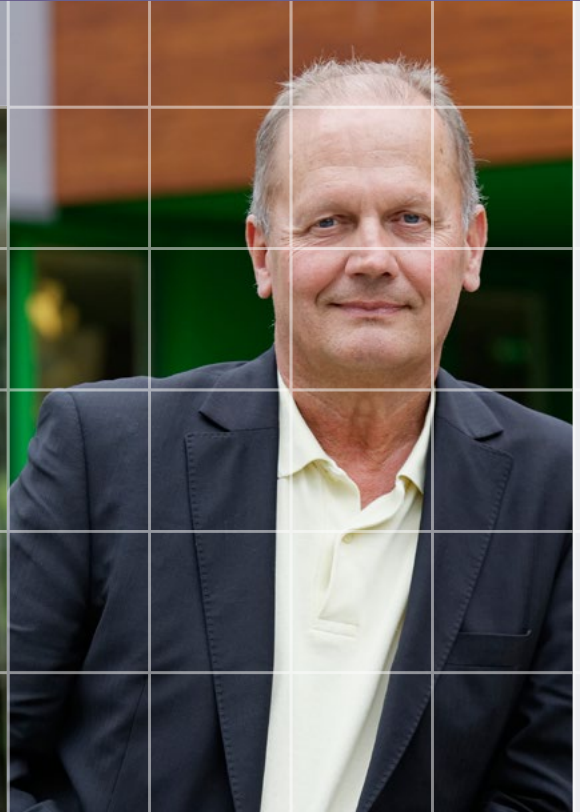
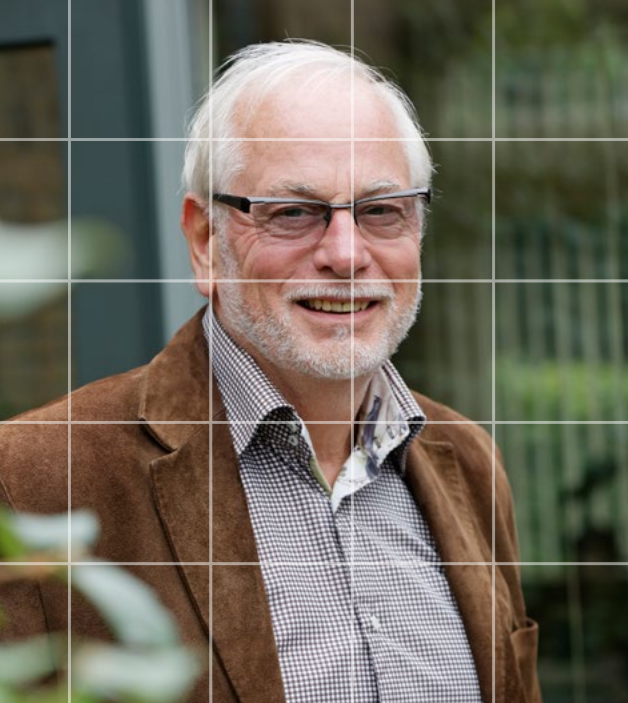
autonoom over na zou moeten denken en op zijn minst iets zou moeten doen om het te veranderen. Maar dat veranderproces is juist zo moeilijk he?

Toen we bij B.Amsterdam waren om te kijken bij start-ups hoe het bedrijfsleven innoveert, werd goed duidelijk dat we daar in het voortgezet onderwijs veel van kunnen leren. Dat gebeurt nog te weinig, maar we kunnen veel meer van buiten naar binnen halen, zoals bijvoorbeeld expertise en kennis van ouders.

Ik verwacht dat we met het netwerk met zijn allen daadwerkelijk iets neer kunnen zetten in twee jaar, een product, een antwoord hoe we met vernieuwing aan de slag kunnen. Persoonlijk gebruik ik het netwerk als voeding voor mijn eigen gedachten. Het geeft me de juiste mindset van waaruit ik werk op de locatie. Ik deel mijn ervaringen daarom ook actief met collega's binnen het directieteam. We doen daar allemaal verslag van onze ervaringen in netwerken. En op mijn locatie daag ik collega's in een-op-eengesprekken uit hierin met me mee te denken. Out-of-the-box uiteraard."



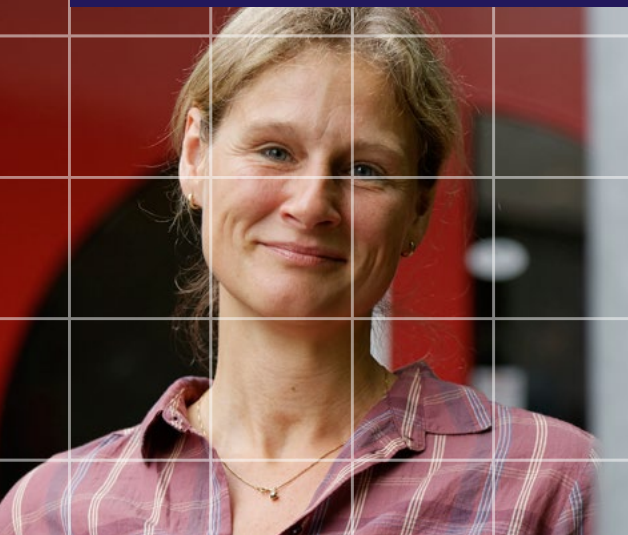
## HOOFDSTUK 7



**Aantal deelnemers** Tussen 20 en 30,  
2 tot 4 deelnemers van dezelfde school

**Looptijd** Een jaar

**Bijeenkomsten** 6, van 2 tot 8 uur



# Leernetwerk

## Ondernemend Leren

In april 2015 ging het leernetwerk 'Onderwijskundig leiderschap in de praktijk van Ondernemend Leren' van start. Dit netwerk beoogt het onderwijskundig leiderschap van de deelnemers te versterken en te inspireren. Daarbij wordt concreet uitgegaan van de ontwikkeling van een onderwijskundige visie – ondernemend leren betekent voor leerlingen dat zij zelf eigenaar zijn van hun leerproces – en de implementatie daarvan binnen de eigen school. Tegelijkertijd maakt elke deelnemer een persoonlijk ontwikkelingstraject door gebaseerd op de vijf schoolleiderscompetenties die deel uitmaken van de Beroepsstandaard.

Deelnemers zijn veelal, maar niet uitsluitend, afkomstig van scholen die reeds participeren in de Coöperatieve Vereniging Entreprenasium U.A. en zijn eindverantwoordelijke schoolleiders, anderszins leidinggevenden of docenten met kwaliteiten vallend onder het begrip *teacher leader*.

Dit leernetwerk heeft een eigen wiki-platform waardoor deelnemers interactief met elkaar kunnen communiceren. Ook alle thematische opbrengsten van de bijeenkomsten worden daar verzameld. Het platform wordt daarmee een portfolio van dit leernetwerk.

## LEO LENSSEN / 'Verbinding met BC-Scan'

**Leo Lenssen is bestuursadviseur en facilitator van het leernetwerk Ondernemend Leren: 'Dit is geen netwerk van individuen, maar van scholen.'**

"De acht Entreprenasiums scholen in Nederland willen hun leerlingen beter motiveren en hen meer betrekken bij het onderwijs. Daartoe bieden zij 'ondernemend leren' aan, waarin leerlingen substantieel invloed uitoefenen op hun onderwijsprogramma en de invulling daarvan.

Op een gegeven moment stelden de Entreprenasiums scholen vast dat de onderlinge uitwisseling van ervaringen en expertise onvoldoende was. In overleg met Koos Neuvel is een leernetwerk opgezet gebaseerd op de doelstellingen van het ondernemend leren en ik heb daarvoor een programma en doelstellingen ontwikkeld. Dit leernetwerk wijkt dus iets af van de andere en het is ook voor een deel een leergang. Het gaat om meer dan netwerkvorming rondom een onderwerp, want deze scholen vormden in feite al een netwerk.

Elke bijeenkomst heeft een inhoudelijk thema, waardoor de resultaten van het netwerk ook in programmatische zin zichtbaar zijn. We nodigen daarvoor ook steeds een gastspreker uit. De eerste bijeenkomst draaide bijvoorbeeld om onderwijskundig leiderschap en de BC-Scan, waardoor elke deelnemer een beeld heeft gekregen van zijn eigen situatie en kan bepalen hoe hij of zij daaraan kan gaan werken. Vervolgens moeten deelnemers dit verbinden met een onderwijskundig thema, zoals de betrokkenheid van leerlingen binnen de school, kwaliteitszorg rondom het Entreprenasium of scholing van docenten. Elke school draagt er een of twee aan en verzorgt daarvoor presentaties. Die thema's geven invulling aan en antwoord op vragen die er nu nog zijn over bijvoorbeeld de kwaliteit en transparantie van het Entreprenasiumonderwijs.

De deelnemers werken hard aan de opdrachten met betrekking tot de ontwikkeling van de eigen competenties en de inhoudelijke thema's. Hiermee is dit leernetwerk meer dan een serie lezingen en discussies, het bestaat uit een actieve verzameling mensen die voortdurend bezig zijn om over gemeenschappelijke thema's te overleggen. Een echt leernetwerk dus.

We hebben in het leernetwerk nadrukkelijk een verbinding gemaakt met de schoolleiderscompetenties zoals ontwikkeld door de VO-academie. De deelnemers kunnen daardoor binnen dit netwerk ook hun eigen schoolleiderscompetenties ontwikkelen. Het gaat vooral om vragen als: hoe worden onderwijsinnovaties geïmplementeerd, ben ik daarvoor geschikt, welke competenties heb ik daarvoor nodig en hoe kan ik die eventueel verwerven?

De deelnemers van dit leernetwerk zijn grotendeels afkomstig van Entreprenasiumscolen en vormen een dwarsdoorsnede van de eigen schoolorganisatie, van bestuurders tot docenten. Samen vormen zij een team en daarmee doorbreken we de klassieke hiërarchische opleidingsstructuur gebaseerd op functies. Hopelijk krijgen we zo een sterkere verankering van de resultaten van het leernetwerk. Dit is kenmerkend voor deze aanpak: we werken met netwerken van scholen en niet van individuen."



## **KOOS NEUVEL / 'De leerlingen zijn de zender'**

**Koos Neuvel is bestuurder CSG Dingstede in Meppel, voorzitter van de vereniging van Entreprenasia en penvoerder van het leernetwerk Ondernemend Leren: "Ondernemend leren moet hand in hand gaan met leren ondernemen."**

"Ondernemend leren vereist een andere docentregie. De klassieke regie is ingericht op de leraar als zender en de leerlingen als ontvangers. Bij ondernemend leren is dat andersom: daar zijn de leerlingen de zender. Voor menig docent is dat lastig, zeker als je al tien of twintig jaar lesgeeft.

Leo Lenssen en ik hebben samen het initiatief genomen om een leernetwerk te starten. In het leernetwerk gaat het erom hoe schoolleiders, teamleiders, leerlingcoördinatoren en docenten met elkaar een keten kunnen vormen om daar, ieder in zijn eigen rol, leiderschap op te ontwikkelen. Hoe slaag je er als schoolleider in om docenten te betrekken bij ondernemend leren en hen op weg te helpen en het nut ervan te zien?

Ik heb inmiddels een paar jaar ervaring met het Entreprenasium en eerst draaide dat vooral om leren ondernemen, soms ging het zelfs letterlijk om een onderneming. In de praktijk stuitten leerlingen vooral de eerste jaren nogal eens op onbegrip bij docenten. De docenten schrokken soms van het feit dat de leerling de regie nam. Die ervaringen motiveerden leerlingen niet om ondernemend te leren. Geleidelijk zag ik dat ondernemend leren hand in hand moet gaan met leren ondernemen.

Samen met de deelnemers van het leernetwerk zoek ik naar verbinding en herkenning en bouwen we aan expertise en motivatie in de school op het gebied van ondernemend leren. We streven er allemaal naar om dit in de mindset van iedereen in de school te krijgen. Daarom zitten we in het netwerk ook allemaal met een keten van schoolleider tot docent. Ik denk dat

we na zes bijeenkomsten een begin hebben gemaakt en ik hoop dat we daarna met elkaar verder kunnen gaan op de ingeslagen weg.

Bij ons op school streven we ernaar om in elke les te kunnen markeren waar precies ondernemend wordt geleerd. Dat hebben we vastgelegd in verschillende instrumenten zoals een overzicht van vaardigheden en in een kijkwijzer. Waar gaat de leerling zelf sturen? Daar voeren we onderling gesprekken over. Soms lukt de leerlingsturing, soms nog niet. Dan proberen we de docent in aanraking te brengen met collega's bij wie het al wel goed gaat en we proberen inzichtelijk te maken waar het precies over gaat. We zitten nog in de prille fase waarin we met elkaar proberen er grip op te krijgen.

Er zijn grote verschillen in het netwerk. Zo zijn er scholen die geen Entreprenasium hebben, of die in hun visie ondernemend leren niet hebben gemarkeerd. De gemeenschappelijke factor in het leernetwerk is herkenning, niet het exacte punt waarop je je in de ontwikkeling bevindt. En er blijkt toenemende belangstelling van scholen die het Entreprenasium als vliegwiel willen gebruiken om ondernemend leren in de school op de kaart te zetten. Nogal wat schoolleiders en docenten herkennen het als een mogelijke route naar gepersonaliseerd leren, maatwerk en excellentiebevordering, want ondernemend leren heeft daar een duidelijke link mee."



## TRIJNTJE VAN DELDEN / 'Ongelijke behandeling met gelijke kansen'

**Trijntje van Delden is coördinator bovenbouw vwo en docent Frans aan CSG Dingstede in Meppel en deelnemer aan het leernetwerk Ondernemend Leren: "We willen leerlingen meer regie geven, terwijl de docent faciliteert en coacht."**

"Bij ons op school staat het vergroten van leerlingsucces middels gepersonaliseerd leren bovenaan het lijstje: meer differentiatie, ondersteunend zijn, meer aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden, creativiteit ontplooiën, samenwerken met andere vakken en probleemoplossend vermogen beter aansturen. We willen leerlingen meer regie geven, terwijl de docent faciliteert en coacht. We stimuleren leerlingen om aan te geven wat ze willen leren over een bepaald onderwerp, omdat ze zo mede-eigenaar van hun leren worden. Leerlingen krijgen dus een ongelijke behandeling, maar wel gelijke kansen. Dat spreekt mij enorm aan, maar het is tegelijkertijd spannend. Loslaten van het vertrouwde lijkt lastig, maar met een entreprenasium, technasium en ondernemend leren haal je echt de buitenwereld binnen je school. De school wordt dynamischer.

Om dit te kunnen realiseren neem ik onder meer samen met drie andere mensen van mijn school deel aan het leernetwerk Ondernemend Leren. Ook Niels van der Zande, coördinator van het Entreprenasium bij ons op school, neemt deel naast de hier geïnterviewde personen. De bijeenkomsten van het leernetwerk vind ik fijn vanwege de contacten. Deze zijn niet schools en heel laagdrempelig en gevarieerd, ook omdat docenten en leidinggevenden bij elkaar zitten. Dan merk je dat je elkaar nodig hebt.

Ik heb diverse contacten met mensen van andere scholen die ook in het netwerk zitten. We bellen elkaar af en toe en overleggen over de huidige situatie en bijvoorbeeld over hoe je aan gelden komt, maar we discussiëren ook over hoe je meer uit een leerling kunt halen als je ervan uitgaat dat niet iedereen hetzelfde is.



Ik vind het fijn om mee te praten in plaats van aan de zijlijn te staan en steek graag mijn nek uit. Als coördinator en als docent kan ik een spin in het web zijn, dat is een prettig gevoel. Zelf wil ik eigenlijk altijd leren en ik zet graag mijn deuren open voor collega's, want alleen lijkt je sneller te gaan, maar samen kom je verder. We hebben voor deelname allemaal de BC-Scan gemaakt en onze gezamenlijke visie aangevuld en we zagen toen heel helder wie we bereiken met onze plannen en wie nog niet.

Wij zijn een hele warme, betrokken school en willen meer kunnen sturen op prestaties van individuen, zowel leerlingen als docenten. Ik voer graag gesprekken over het verhaal achter de cijfers. Wat eerst beangstigend leek, wordt dan bespreekbaar en dus behapbaar. De leerlingen worden hier ook bij betrokken middels PLG's, Prestatie Leer Gesprekken. Met elkaar streef je naar bijvoorbeeld een hoger cijfer voor de volgende toets.

Binnen de school heb ik nu ook de functie van schoolopleider en voer ik coachgesprekken met nieuwe collega's en studenten van de Hogeschool Windesheim, met wie wij een samenwerking hebben. Ook van die studenten kan ik veel leren. Zij zijn heel behendig en vaardig en durven vast meer los te laten."



## **MARGA SIJBOM / 'Werken met vallen en opstaan'**

**Marga Sijbom is teamleider aan CSG Dingstede in Meppel en deelnemer aan het leernetwerk Ondernemend Leren: "Het sparren binnen het leernetwerk is doelgerichter."**

"Wij werken op onze school aan de ontwikkeling van ons Entreprenasium en hadden medestanders nodig. In het leernetwerk zitten mensen van andere scholen uit de Coöperatieve Vereniging Entreprenasium U.A. en we sparren nu met hen om samen verder te ontwikkelen.

Vergeleken met de samenwerking binnen de stichting in afgelopen jaren is het sparren binnen het netwerk veel doelgerichter en duidelijker. We zijn sinds de start van het leernetwerk verder gekomen en hebben meer kunnen 'halen' dan voorheen. Dat komt denk ik door de strakke organisatie van de themabijeenkomsten, met onderwerpen die wij als deelnemers zelf hebben aangebracht.

Vier jaar geleden begon Dingstede met het ontwikkelen van het Entreprenasium en ondernemend leren. Met een relatief kleine groep gemotiveerde docenten en met de leerlingen proberen we een olievlek te creëren. We hebben echter ook te maken met collega's die het zien als een bedreiging: wat komt erbij voor mij aan werk? Dat blijft een spanningsveld, maar wij zijn er vast van overtuigd dat de leerlingen deze onderwijsvernieuwing van onderop nodig hebben. Ondernemende leerlingen tonen initiatief en wij faciliteren dat binnen de kaders. Leerlingen stappen naar een docent en zeggen 'dit leerdoel van uw vak wil ik graag zelf gaan halen via mijn bedrijf'. Coaches helpen hen daarbij en zijn de intermediair tussen de leerling en de buitenwereld.

Ik zie voor mezelf een rol op het gebied van de wetenschappelijke basis van ondernemend leren, van visie en strategie, van schrijven en van het formeren van een goed team dat kan uitvoeren. Mijn taak is ook het zichtbaar maken

---

van ondernemend leren in de groepen en het aansturen van de coaches en begeleiders.

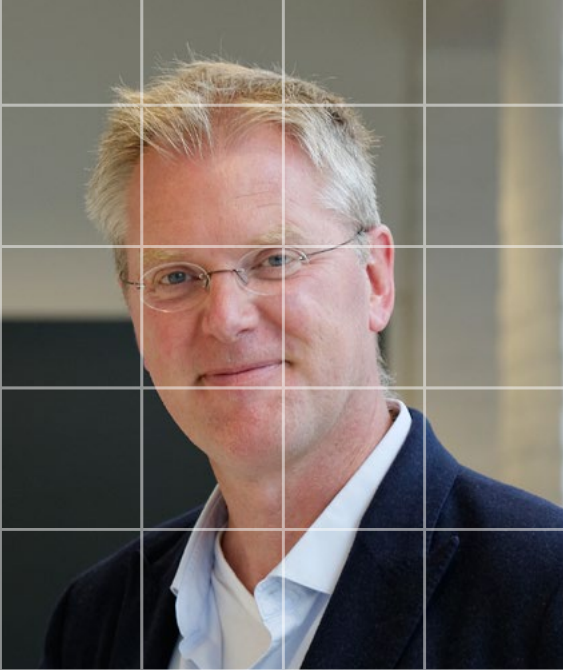
In het leernetwerk kan ik samen met mijn collega's – want we nemen als team deel aan het netwerk – terecht bij andere scholen die met dezelfde vragen zitten. Hoe coach je een leerling bij het ondernemend leren, wat is de rol van de docent, hoe belangrijk is feedback? Samen zijn we op zoektocht en het leernetwerk geeft die vragen een podium. En dat we dat als team doen, motiveert natuurlijk ook. In de school komen we ook bij elkaar en houden we elkaar alert, als *critical friend*.

Tijdens de laatste bijeenkomst kregen we een interessante presentatie van een gastspreker over het e-portfolio. Dat vonden wij zo goed dat we die mogelijkheid verder gaan onderzoeken. Het zou mooi zijn als de kinderen vanaf het begin in een e-portfolio bijhouden wat ze hebben gedaan en geleerd en welke competenties ze hebben verworven. Dat kun je meenemen naar een vervolgstudie of een baan.

Wat we nog meer zouden moeten promoten binnen het leernetwerk, is contact tussen mensen met dezelfde rol in de school. Daar zijn we nu mee bezig. Ik hoop dat we de komende tijd meer ideeën en oplossingen kunnen gaan uitwisselen. Ik ben ervan overtuigd dat het met de vijf bijeenkomsten nog lang niet klaar is, maar het is goed om onze zoektocht op deze manier vorm te geven."



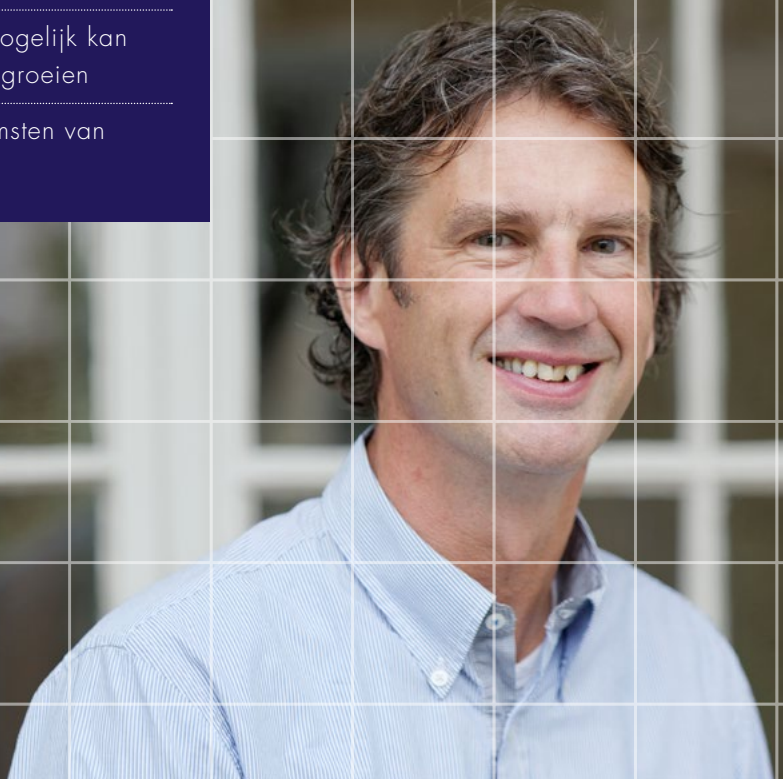
## HOOFDSTUK 8



**Aantal deelnemers** 12-20 schoolleiders.  
Bij meer inschrijvingen wordt een tweede  
netwerk opgestart

**Looptijd** Een schooljaar, mogelijk kan  
het netwerk daarna verder groeien

**Bijeenkomsten** 6 bijeenkomsten van  
4 uur



# Leernetwerk

## Moreel beraad en Bildung

De schoolleiders in dit leernetwerk, dat start in september 2015, verkennen samen wat moreel, amoreel en immoreel gedrag is, hoe denkvaardigheden en gesprekstechnieken hierbij kunnen helpen en welke oplossingen gekozen kunnen worden bij dagelijkse dilemma's in de school. In dialoog met elkaar en met gebruik van klassieke begrippen, zoals de vier deugden en de invulling van goed en kwaad, komen deelnemers tot bredere visievorming. Daaruit volgt hoe men een eigen visie op leren, vorming en onderwijs beter zichtbaar kan maken in de school.

## **DICK MIDDELHOEK / 'Schoolleider zijn is hard werken'**

**Dick Middelhoek is moderator/docent bij de ISVW (Internationale School voor Wijsbegeerte) en facilitator van het leernetwerk Moreel beraad en Bildung: "Het wordt een rustig netwerk. Het debat en het grote gelijk laten we thuis."**

"Schoolleider zijn is hard werken. Het is gewoon een moeilijke baan. Ik wilde ooit schoolleider worden, maar nu niet meer, want je hebt relatief weinig ruimte om te handelen en veel ligt vast. Daarbij ligt er tegenwoordig meer druk op schoolleiders. Vroeger kon een school jarenlang slecht zijn, nu – gelukkig! – niet meer. We hebben het netwerk bedacht omdat ik bij veel scholen die druk op het primaire proces zie. Het gaat vaak over rendement, de Inspectie en structuur. Dat zou moeten kantelen.

Ik ben betrokken bij een leergang over Bildung voor schoolleiders PO en ik help ook een groep studenten in Amsterdam die De Bildung Academie zijn begonnen. Bildung is zó belangrijk. Zo bedacht ik me een jaar geleden toen mijn oudste dochter ging studeren: 'Iedereen heeft zijn best gedaan, zij, wij, de school, maar is ze nu klaar voor de volgende stap?' Dat weten we eenvoudigweg niet.

Ik geloof heel erg in het oude Duitse Bildungsideaal en dat is vandaag nog steeds heel relevant. We zouden beter moeten kijken naar kinderen en collega's. Hoe maken we het onderwijs zo dat we, los van de kennis en de vaardigheden, een stapje verder komen met z'n allen? Ook voor docenten is het van belang dat ze cross-overs maken, uitstapjes naar nieuwe dingen. Als je al tien jaar lesgeeft aan de bovenbouw, stap dan eens over naar de onderbouw, of ga eens weg van havo-vwo en kijk eens hoe het is op een vmbo, voor je eigen leren en vorming.

Het heeft mij enorm geholpen. Ik ben vier jaar docent economie geweest op een vmbo in de Bijlmer nadat ik dertien jaar in het bedrijfsleven had gewerkt. Ik had wel zin in iets anders. Ik ben ook de gemeenteraad ingegaan, heb een onderwijsbevoegdheid gehaald en ben hockeytrainer geworden. Die ervaringen buiten je eigen kring gun ik schoolleiders en docenten ook.

Dit leernetwerk bestaat uit twee onderdelen: Bildung en moreel beraad, dus moreel overleg en moreel leiderschap. Scholen nemen en krijgen weinig tijd om te praten over grote vragen en moeilijke dingen. Wat doe je met een kind dat de klas keer op keer verstoort? Stuur je die van school? Dit soort dilemma's blijven terugkomen. In de haast van de dag worden veel dingen maar heel even geraakt.

Ik hoop dat deelnemers aan het netwerk wat dieper over dingen gaan nadenken en dat ze erachter komen dat dat leuk kan zijn en heel normaal is om te doen.

Maar vergis je niet, het leernetwerk wordt geen praatclubje. We zullen aandacht aan technieken besteden om gesprekken goed te laten verlopen en we willen deelnemers nieuwe dingen leren. Het wordt een rustig netwerk, waarin het gaat over dialogen. Het debat en het grote gelijk laten we thuis."



## THIJS JAN VAN DER LEIJ / 'Met elkaar zoeken'

**Thijs Jan van der Leij is rector van het Farel College in Amersfoort en initiatiefnemer van het leernetwerk Moreel beraad en Bildung: 'Onderwijs en maatschappij zijn zoveel meer dan economie.'**

"Enkele jaren geleden verscheen een boek van Martha Nussbaum, 'Niet voor de winst'. Daarin haalt zij heel mooi aan hoe onderwijs soms verwordt tot rendementsdenken. Het onderwijs van nu gaat over excellente scholen, en hoe sneller je erdoor stroomt hoe beter. De vraag is of je daarmee goed onderwijs geeft en dat is ook de vraag waar ik mee zit. Het onderwijs en de maatschappij zijn zoveel meer dan economie. Als je in het onderwijs probeert stappen te zetten die voor leerlingen en medewerkers goed zijn, moet je denk ik voor ogen houden dat een belangrijk doel van onderwijs is dat je kritische burgers vormt die een samenleving weten te bouwen die rechtvaardig is.

Ik wil graag goed onderwijs geven, ook vanuit het perspectief vanuit de Inspectie. Maar als een leerling ontdekt wie hij is, wat hij wil en wat hij daarvoor nodig heeft, dan is dat heel waardevol. Als je die persoonlijkheidsvorming met een kritisch oordeel voor later een plek probeert te geven in het onderwijs, kom je in een spanningsveld terecht en ik weet niet een, twee, drie hoe ik dat moet aanpakken. Daar wil ik met anderen over spreken en over nadenken. Ik ben heel benieuwd wat er, terwijl we met elkaar zoeken, in het leernetwerk kan ontstaan.

Op mijn school verkennen we al hoe we Bildung kunnen inpassen. Voor het komend jaar hebben we een experiment ingezet: we ontwikkelen een vak waarin leerlingen vragen kunnen stellen als 'hoe ga ik om met de scheiding van mijn ouders', 'ben ik niet te dik' en 'wat doet dat met mijn schoolresultaten'. Dit vak gaat over aandacht voor een kind in zijn totaal en we zoeken hiermee nadrukkelijk naar een verdieping in het onderwijs.



Aanleiding was een opdracht voor het vak Nederlands in 5 havo, waarin we vroegen of er dingen waren die leerlingen hadden willen leren, maar waar wij geen aandacht aan hadden besteed. Dat leidde tot een document dat me bijna tot tranen toe beroerde. De docent kwam bij me en zei: 'Ik wil de zorg die we geven aan leerlingen in het kader van passend onderwijs graag aan iedereen geven.' En dus bekijken we nu ook de 'gewone' leerlingen in hun volledigheid en niet op basis van een vak. Dat is volgens mij waar het om gaat. Tegelijkertijd hebben we al een tijdje geleden in de school een beleid van brede ontwikkeling ingezet. Taalbeleid is hier bijvoorbeeld niet alleen iets van het vak Nederlands, maar alle docenten moeten aandacht hebben voor de vorming van leerlingen in dat gebied.

Over deze dingen kan ik op mijn school praten, maar toch merk ik dat ik iets meer context nodig heb om te weten hoe ik hierin kan leren. Dat is voor mij een belangrijke doelstelling van het leernetwerk. En moreel beraad hoort daar ook bij. Wij zijn een open christelijke school en er werken hier mensen met allerlei achtergronden. Het eenduidige christelijke onderwijs van vroeger is niet meer, maar er is wel een kernbegrip: dat je je vanuit morele zin verhoudt tot bepaalde problematiek. Op gezette tijden spreken we daarom met elkaar over dilemma's waar we voor staan, zonder dat het direct tot een oplossing moet komen. Dat kan op schoolleidersniveau zijn of op het niveau van de mentor in de klas. Wij merken dat Bildung op die manier goed kan samengaan met morele oordeelsvorming. Het is een mooie vorm van nadenken over vraagstukken in het onderwijs."



## HOOFDSTUK 9

**Aantal deelnemers** 6-12 per leernetwerk

**Looptijd** Anderhalf jaar

**Bijeenkomsten** 6 bijeenkomsten van  
een dagdeel

## **Leernetwerken in oprichting: Persoonlijk Leiderschap, Smart Government en Leidinggeven aan onderwijs van onderop**

In 2012 startte een aantal schoolleiders in het voortgezet onderwijs een beweging getiteld Momentum 2012. De groep vond dat schoolleiders in plaats van te reageren op wat er op het onderwijs afkomt, beter zelf het initiatief konden nemen. Er werd een LinkedIn-groep aangemaakt die al snel tachtig tot negentig leden telde. Na twee drukbezochte bijeenkomsten waarin de brug werd geslagen tussen het bedrijfsleven en de publieke sector werd getracht op een creatieve wijze samen te formuleren wat het onderwijs nodig heeft en hoe dat georganiseerd zou kunnen worden.

In 2014 werd als vervolg de beweging Directeuren met Durf gestart, niet toevallig in naam vergelijkbaar met Leraren met Lef. De centrale gedachte achter de beweging is dat het onderwijs niet van bovenaf moet en kan worden vernieuwd, maar juist van onderop. Voor de leden betekent dit dat zij de docenten op hun scholen zoveel mogelijk proberen te faciliteren. Initiatiefnemers zijn Elly Loman, rector van het Hyperion Lyceum in Amsterdam, Tineke de Schepper, lid College van Bestuur van het Regius College in Schagen, Carlo Pedroli, rector van het Openbaar Lyceum Zeist en Harold Ansink, sectordirecteur van het PCC Fabritius in Alkmaar.

Deze initiatiefnemers starten nu ook samen met de VO-academie de drie leernetwerken 'Persoonlijk leiderschap', 'Smart Government', waarbij het vooral gaat om het leren van andere publieke sectoren en slim organiseren; en 'Leidinggeven aan onderwijs van onderop'.

Deelname aan deze leernetwerken staat open voor alle geïnteresseerde schoolleiders en bestuurders. Voor de rol van facilitator is organisatieontwikkelingsbureau Inspirezzo benaderd, dat eerder betrokken was bij Leraren met Lef.

## **CARLO PEDROLI / 'Leraren met lef verdienen directeuren met durf'**

**Carlo Pedrolì is rector van het Openbaar Lyceum Zeist en een van de initiatiefnemers van de drie nieuwe leernetwerken: 'Veel docenten voelen zich slaaf van de methodes die ze moeten gebruiken'**

"Rectoren waren vroeger eerder rentmeester dan initiator, maar die tijden zijn veranderd. Met onze drie leernetwerken willen we het onderwijs van onderop vernieuwen en docenten hierin faciliteren. De kaders van het onderwijs worden mede vormgegeven door het ministerie, maar de onderwijssector zelf is aan de bal om dit concreet vorm te geven. Dat onderscheid is in de praktijk diffuser geworden de afgelopen jaren. Wij willen het initiatief weer nemen voor het 'hoe' en nieuwe wegen bewandelen.

In het eerste leernetwerk 'Persoonlijk leiderschap' gaat het om de vraag wie je als leider bent, hoe je je bewust kunt worden van je effect op anderen en hoe je jezelf goed kunt inzetten als leider. Tegelijkertijd gaat het over hoe je omgaat met de spanning tussen tactisch en strategisch leiderschap, iets wat van schoolleiders steeds meer gevraagd wordt.

In het tweede netwerk gaat het om 'Smart Government': het onderwijs is van nature minder gericht op de wereld om zich heen en dit netwerk beoogt te kijken naar andere sectoren, om te zien of er zaken zijn waar we ons voordeel mee kunt doen. Het gaat niet alleen om het bedrijfsleven, maar ook om andere publieke sectoren. Participatie van ouders en andere partijen kan hier onderdeel van zijn. We bedenken andere manieren van organiseren en praten bijvoorbeeld ook over hoe we slimmer en actiever gebruikmaken van informatie-technologie en het verwerken van data.

Bij 'Leidinggeven van onderop', het derde netwerk, gaan we uit van de aanname dat het cruciaal is dat leraren eigenaar zijn van hun eigen onderwijs. Dat klinkt als een open deur, maar veel docenten voelen zich slaaf van de methodes die ze

---

moeten gebruiken en komen nauwelijks meer toe aan het ambacht van lesgeven. Het is de taak van directeuren om het eigenaarschap van het onderwijs van onderop te organiseren. Maar hoe doe je dat en wat vraagt dat van schoolleiders?

Het is onze ambitie om de drie leernetwerken met elkaar in verbinding te brengen. Daartoe gaan we uitgebreid gebruik maken van sociale media, Twitter en LinkedIn, en maken we een website, blogs, vlogs en nieuwsbrieven. Het draait voor deelnemers dus niet alleen om de fysieke aanwezigheid tijdens de bijeenkomsten van de leernetwerken, maar juist ook daarbuiten kunnen ze op een aansprekende en efficiënte manier met elkaar communiceren. Er zal dus een extra leereffect zijn tussen de verschillende netwerken. We proberen via deze media ook onze dilemma's en opbrengsten te delen in een bredere kring, want dat is inherent aan de intentie van onze beweging: het van onderop organiseren van verandering in het onderwijs.

Wat ik wil benadrukken, is dat de initiatiefnemers van deze netwerken geen club of iets dergelijks zijn. We zijn een beweging en zullen proberen bepaalde veranderingen in gang te zetten en mee te denken. We willen vooral dingen doen. Deze leernetwerken zijn daar onderdeel van."



## REFERENTIES

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

Van den Dungen, M., & Smit, W. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering*. Validering en certificering van informeel leren door leraren. Heerlen: Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.

Van Langevelde, S. (2015). *Rapport evaluatie leernetwerken VO-academie 2014*.

### Ook een leernetwerk starten?

Heeft u ook een goed idee voor een leernetwerk voor schoolleiders en/of bestuurders? Ga dan naar de website van de VO-academie en neem contact met ons op via [www.vo-academie.nl/leernetwerken](http://www.vo-academie.nl/leernetwerken).

---

## COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de VO-academie,  
een programma van de VO-raad.

### **Met dank aan**

Alle initiatiefnemers, penvoerders, facilitators en  
deelnemers aan de leernetwerken van de VO-academie  
die deze publicatie mogelijk maakten.

**Teksten en interviews** Cindy Curré / Storm Tekst & Media

**Fotografie** Dirk Kreijkamp, iStockphoto

**Ontwerp** Osage / Communicatie en ontwerp, Utrecht

**Druk** Fennema Drukkers, Werkendam

**Oplage** 500 exemplaren

Utrecht, september 2015

---

**VO-RAAD**

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht

T 030 232 48 00

[www.vo-academie.nl](http://www.vo-academie.nl) / [info@vo-academie.nl](mailto:info@vo-academie.nl)