

HANDREIKING

LERENDE NETWERKEN DOORGAANDE LIJN UTRECHT

Praktische uitwerking

Hoofdstuk 2

Utrechts Kwaliteitskader

Educatie Jonge kind



nu voor later

INLEIDING

Deze Handreiking heeft tot doel kartrekkers, begeleiders, coördinatoren en deelnemers concrete handvatten te bieden om een Lerend Netwerk (LN) te starten en in stand te houden. De afgelopen vier jaar is een viertal groepen kartrekkers getraind door docenten van de Hogeschool Utrecht en de Marnix Academie ten aanzien van het begeleiden van lerende netwerken. Met het beëindigen van het project Nu voor Later Utrecht, stopt ook de training en is besloten om een handleiding te ontwikkelen als praktisch hulpmiddel voor de continuering van de Lerende Netwerken.

Lerende Netwerken volgen verschillende fasen vanaf de start tot en met de continuering en verankering. Deze fasen (Mertens)¹ bestaan uit: Verkenning, Ontwikkeling, Verdieping, Inbedding, Verankering. Voordat een Lerend Netwerk kan starten, is het van belang dat de Randvoorwaarden in orde zijn. De fasen liggen vast, het aantal bijeenkomsten per fase wordt bepaald door de deelnemers. In de Handreiking worden alle fasen concreet uitgewerkt met werkvormen, instrumenten, tips, e.a. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een drietal bronnen waar de genoemde werkvormen te vinden zijn. Bekijk de literatuurlijst achterin deze handreiking.

¹ Mertens, N. (2012) Vragen om meer. APS

Colofon

Handreiking Lerende Netwerken Doorgaande Lijn Utrecht; een praktische uitwerking van hoofdstuk 2 Utrechts Kwaliteitskader Educatie Jonge kind (juni 2017)

Juni 2017

Auteur: Anke van Keulen, Bureau MUTANT

Projectleiders Nu voor later Utrecht: Nel van Loon en Carla Sanders

Ontwerp: Studio TOMIS, Utrecht

TIP!

Lees eerst hoofdstuk 2 van Het Utrechts Kwaliteitskader (UKK), alvorens met de Handreiking aan de slag te gaan.

INHOUDSOPGAVE



INLEIDING

Pagina 2

LERENDE NETWERKEN DOORGAANDE LIJN UTRECHT

Pagina 6

RANDVOORWAARDEN

Pagina 7

FASE #1

VERKENNING

Pagina 9

FASE #2

ONTWIKKELING

Pagina 11

LITERATUUR

Pagina 22

FASE #4

VERANKERING

Pagina 21

FASE #4

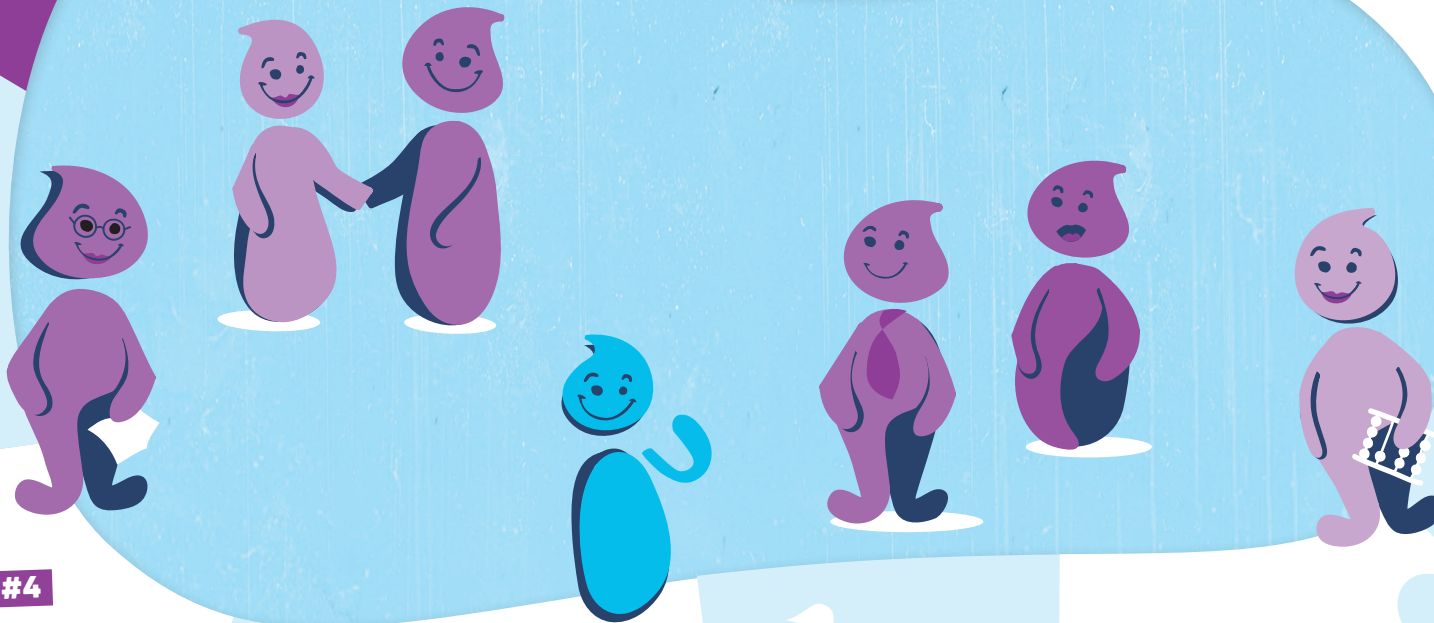
INBEDDING

Pagina 19

FASE #3

VERDIEPING

Pagina 15





LERENDE NETWERKEN DOORGAANDE LIJN UTRECHT

De Utrechtse Lerende Netwerken zijn gericht op de doorgaande lijn en op de verbetering van de praktijk in kinderdagverblijven, peutercentra en basisscholen.

Het **algemeen doel** van een Lerend Netwerk Doorgaande Lijn Utrecht is verhoging van de kwaliteit van de pedagogische en educatieve praktijk van het jonge kind → Zie hoofdstuk 1 UKK, de verbetering van de samenwerking met ouders → Zie hoofdstuk 3 UKK en de versterking van de doorgaande lijn. → Zie hoofdstuk 4 UKK

De **kern** van een Lerend Netwerk (LN) is van en met elkaar leren én permanent blijven leren. Het gaat om fysiek Lerende Netwerken waarin deelnemers elkaar ontmoeten, niet om digitale netwerken. Doel is een cultuur van leren te creëren waarin een onderzoekende, nieuwsgierige houding wordt gestimuleerd. Gezamenlijk leren en ontwikkelen in een Lerend Netwerk wordt een gewoonte. Het verschil tussen een Lerend Netwerk en een cursus of training is de duurzaamheid. Het Lerend Netwerk zorgt voor een permanent proces van leren en implementeren.

De **kartrekker** is de procesbegeleider van een Lerend Netwerk, hij/zij is met name nodig in de fasen Verkenning en Ontwikkeling.

Voor de continuering van Lerend Netwerken is het van belang dat er aandacht blijft voor **coaching van huidige en nieuwe** kartrekkers.

De huidige kartrekkers: supervisie en/of intervisie

Hoe blijf je als kartrekker leren? Hoe schenk je aandacht aan je eigen ontwikkeling en leerproces: met wie vorm jij een Lerend Netwerk, met wie deel jij je kennis en bouw je nieuwe kennis op? Regelmatige uitwisseling en intervisie met andere kartrekkers ondersteunt je eigen leerproces.

Nieuwe kartrekkers: ondersteuning door ervaren kartrekkers

Zorg ervoor dat je een ervaren kartrekker als mentor/ buddy hebt, die weet hoe je het UKK en deze Handreiking kunt gebruiken. Gebruik ook de website voor het Wijkoverzicht LN, de deelnemers, mailadressen van kartrekkers en speerpunten/thema's. → nuvoorlaterutrecht.nl

RANDVOORWAARDEN

Voordat een Lerend Netwerk kan starten, moet aan de volgende randvoorwaarden voldaan worden:

- Commitment van management en directie
- Motivatie van de deelnemers om te participeren in het lerende netwerk
- Facilitering in tijd
- Facilitering in budget en Expert

Commitment management en directie

Overleg in een vroeg stadium met managers / directeuren: wat houdt hun commitment in? Betrek hen vanaf het allereerste begin bij je plannen. Geef hen een rol met verantwoordelijkheden bijvoorbeeld in een klankbordgroep. Dit kan ondersteuning en erkenning voor het Netwerk en de kennisproducten opleveren. Zonder commitment van management / directie is er geen leerwinst voor de organisatie, alleen leerwinst op individueel niveau.

👉 [Toolkit Netwerklernen: informatiekaart Rood](#)

Motivatie van de deelnemers om te participeren in het lerend netwerk

Deelnemers zijn intrinsiek gemotiveerd om aan de slag te gaan met een gezamenlijk gekozen onderwerp.

Facilitering in tijd

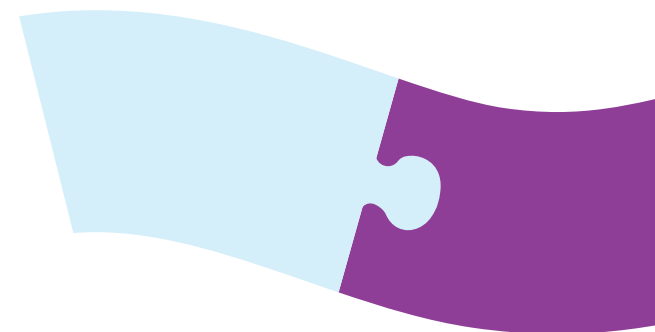
Management /directie stellen tijd beschikbaar aan deelnemers om deel te kunnen nemen aan een lerend netwerk

Facilitering budget

Management /directie verstrekt budget voor het mogelijk inhuren van een Expert, voor bezoek aan elkaars werkplek e.a.

Fase 1

VERKENNING



Kennismaken

De mogelijke deelnemers van het lerend netwerk leren elkaar kennen.

■ Kennismakingsoefening:

In tweetallen opzoek gaan naar elkaars gelijkenissen en verschillen

👉 [LN in perspectief, p. 51, op een meer verdiepende manier: p. 82](#)

■ Oefening: De teletijdmachine

Je kijkt over x jaar terug op dit lerend netwerk.

Waarom was het zo'n succes? 👉 [LN in perspectief p. 52](#)

■ Quiz: 'Ben ik een netwerkleerder?'

Netwerkleeders hebben specifieke competenties: deze kun je als deelnemers in een Lerend Netwerk ontwikkelen en versterken.

Wie is een goede netwerkleerder? 👉 [Zie kader in hoofdstuk 2 UKK](#)

👉 [De quiz is te vinden in de Toolkit Netwerklernen: instrumentkaart Oranje](#)

Gezamenlijk thema's verkennen

Deelnemers beginnen informatie te verzamelen op vragen als: wat kan het Netwerk voor mij en onze organisaties betekenen? Wat is mijn expertise, wat heb ik te halen en te brengen in het Netwerk? Wat speelt er nu in onze organisaties?

■ De speerpunten van het UKK bestuderen

Deelnemers van een Lerend Netwerk zijn bekend met het UKK. Opdracht: deelnemers bereiden in groepjes een hoofdstuk voor van het UKK en presenteren dat in een Lerend Netwerkbijeenkomst.

■ Filmpjes op website nuvoorlaterutrecht.nl tonen

Wat hebben andere Lerende Netwerken gekozen en waarom?

[↗ nuvoorlaterutrecht.nl](https://nuvoorlaterutrecht.nl)

■ Breng de groep ouders en kinderen in de wijk in beeld

Oefening 'De context van de school of kindercentrum' met als doel het in beeld brengen van de groep ouders en kinderen en van de wijk.

[↗ Permanent leren als team p. 118 en 124](#)

■ Ideeënmuur

Met de ideeënmuur toets je ideeën op haalbaarheid en iedereen heeft de kans om met ideeën te komen. [↗ Toolkit Netwerklernen: werkvormkaart Geel](#)

Give and take

In een Lerend Netwerk is geven en nemen ("Give and take") een belangrijk principe. Hoe zorg je er voor dat iedereen iets bijdraagt? Als er deelnemers zijn die weinig bijdrage leveren en alleen komen halen, kan dat de motivatie van de overige deelnemers verstoren.

■ Take.... and give

Sommige deelnemers kijken eerst de kat uit de boom, en worden pas op een later tijdstip actief. Informeer naar de reden van dit gedrag, soms kan passiviteit te maken hebben met angst voor het onbekende.

[↗ Toolkit Netwerklernen: Informatiekaart Rood](#)

Fase 2

ONTWIKKELING

Keuze van het gezamenlijke thema

Wat zijn onze leervragen en kunnen we een gezamenlijk doel formuleren? Welk speerpunt/thema wil ik in het kader van een doorgaande lijn graag in het Lerend Netwerk bespreken?

Keuze maken van het Speerpunt uit het UKK en vaststellen van een gezamenlijk én een individueel leerdoel.

■ Diverse bronnen benutten

Waarbij alle deelnemers op zoek kunnen gaan: literatuur, sociale media, een spreker die specifieke vragen m.b.t. het thema bespreekt.

■ Gewichten plakken aan de thema's

Met een aantal stickers gewicht geven aan de voorgestelde thema's om tot een keuze te komen. [↗ LN in perspectief, p. 64](#)

Een veilige sfeer creëren met vrijheid van spreken en verbinding maken.

■ Maak een Contract

Maak een Contract (mondelijke overeenkomst) van een Lerend Netwerk: hoe gaan we met elkaar om? Welke regels vinden we belangrijk?

[↗ Permanent leren als team, p. 151 en 202](#)

■ Levend domino

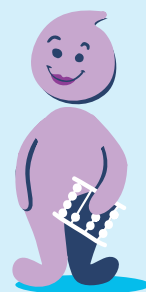
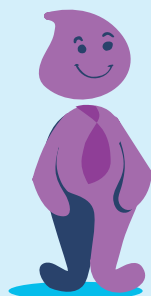
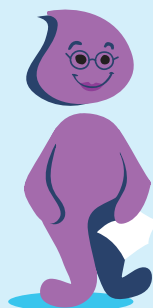
Gezamenlijkheid creëren door levend domino [↗ LN in perspectief p.56](#)

■ Talking stick

Een praatstok van de Indianen, geeft iedereen de kans te spreken en de noodzaak om te luisteren [↗ LN in perspectief, p. 101](#)

■ Maak problemen en knelpunten bespreekbaar

Praktijkvragen komen niet op tafel: Probeer een ontspannen, veilige en open sfeer te creëren, waarin problemen en **knelpunten bespreekbaar** zijn. Vorm subgroepen of definieer miniprojecten zodat er in kleine groepen gewerkt kan worden.



Lerende en onderzoekende houding ontwikkelen; stimuleren van een reflectieve, onderzoekende cultuur en van **out of the box** denken.

■ Breng inspirerende werkvormen in

In het begin zal er wellicht onvoldoende een cultuur van leren en kennis delen zijn: niet iedereen is er al vertrouwd mee. Breng inspirerende werkvormen in. Bedenk dat deze manier van leren echt een cultuuromslag vraagt. Iedere deelnemer maakt zo'n omslag in eigen tempo. Gun deelnemers die tijd. [↪ Toolkit Netwerklernen: informatiekaart Rood](#)

■ Verhalen en metaforen

Verhalen en metaforen stimuleren creatief denken
[↪ verhalen.nl](#) [↪ LN in perspectief, p. 59](#)

■ Elkaars kwaliteiten benoemen

Elkaars kwaliteiten benoemen en benutten in het Lerend Netwerk
[↪ Permanent leren als team, p. 75, 81, 83](#)

■ Leerdagboek bijhouden

Reflectie bevorderen door het bijhouden van een leerdagboek
[↪ Permanent leren als team, p. 102 en 193](#)

■ Stel onderzoekende en kritische vragen

Oefenen in het stellen van onderzoekende en kritische vragen
[↪ Permanent leren als team, p. 91, 99](#)

■ Wat is mijn favoriete leerstijl?

Je eigen leerstijl ontdekken
[↪ LN in perspectief, p. 71](#)

Gezamenlijk leren bevorderen

■ Maatjes leren als vast onderdeel introduceren

Een maatje is een kritische vriend die met je meedenkt, een collega die je ondersteunt in het leerproces. Maatjes leren van elkaar, vragen elkaar feedback en werken samen aan een opdracht.

➔ Permanent leren als team, p. 151 en 202

■ Leerestafette

Het is niet altijd makkelijk om goede voornemens vanuit het Lerend Netwerk om te zetten in daden. De Leerestafette helpt om tot een gezamenlijk resultaat te komen. ➔ Toolkit Netwerklernen : werkvormkaart Geel

■ Casusbesprekingen

Van elkaar leren via casusbesprekingen ➔ LN in perspectief p. 85

■ Wat doe je als het thema/ speerpunt onvoldoende wordt gedragen door deelnemers?

Streef naar eigenaarschap van deelnemers door hun leervragen, vastgelegd in de leeragenda, als uitgangspunt te nemen.

■ Benut een leerdagboek

Laat deelnemers stil staan bij hun eigen leerproces samen met hun maatje.

➔ Permanent leren als team, p. 102, e.v.

■ Onderzoek wat deelnemers echt willen leren en hoe

Het blijft te vrijblijvend, deelname komt niet echt goed op gang. Misschien is het onderwerp niet boeiend genoeg of te breed? Onderzoek wat deelnemers echt willen leren en hoe.

■ Gebruik het Instrument Persoonlijke uitdaging

Waarbij de individuele leervraag en het individuele leerproces worden afgestemd op het thema / speerpunt van het Lerend Netwerk.

➔ Permanent leren als team, p. 133

Fase 3

VERDIEPING

Hoe kunnen we onze samenwerking versterken?

Als het Lerend Netwerk loopt, de deelnemers actief betrokken zijn, komen er verdiepende vragen over het gekozen thema/speerpunt. Er worden activiteiten uitgevoerd die gericht zijn op samen ontwikkelen en leren. De eerste resultaten vanuit de praktijk worden zichtbaar en gedeeld in het Netwerk.

■ Worldcafé

Zorgt voor verdieping van een thema

➔ LN in perspectief, p. 64

■ Maatjesleren versterken

Een maatje is een kritische vriend die met je meedenkt, een collega die je ondersteunt in het leerproces. Maatjes leren van elkaar, vragen elkaar feedback en werken samen aan een opdracht..

➔ Permanent leren als team, p. 142

■ Ga bij elkaar op bezoek

Maak gebruik van bij elkaar op bezoek gaan in de groep, casusbesprekingen.

■ Gezamenlijke doelen op een A-4

Iedereen actief betrekken bij de verdieping van het speerpunt/thema

➔ LN in perspectief, p. 62

■ Verbeelding

Werken met beelden geeft diepgang aan reflectie en geeft minder spraakzame deelnemers de kans hun mening te geven. Deelnemers kiezen een foto die het best past bij het gevoel dat hij heeft bij het gekozen thema of besprekingspunt. ➔ Toolkit Netwerklernen : werkvormkaart Geel

Waar halen we relevante input vandaan? Hoe zorgen we voor gezamenlijke kenniscreatie?

■ Werkvormen voor het bevorderen van kenniscreatie

Collegiale observatie, gezamenlijk reflecteren, ontwikkelen van activiteiten in de groep, kennis delen met anderen, aan elkaar presenteren, bezoeken van elkaars werkpraktijk.

■ Relevante literatuur, films, methodieken en weblinks

Een gezamenlijke lijst maken en bijhouden van relevante literatuur, films, methodieken, weblinks etc.. [↗ LN in perspectief, p. 93](#)

■ nuvoorlaterutrecht.nl

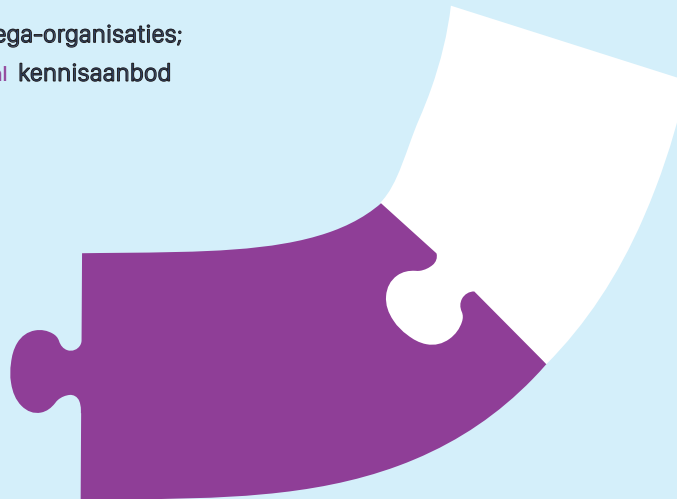
Website [↗ nuvoorlaterutrecht.nl](#) benutten.

■ Gebruik maken van externe kennis

Gebruik maken van kennis en onderzoeken van de (Utrechtse) opleidingsinstituten (Marnix academie, HU, UU); gebruik maken van Experts (voor overzicht: zie website) en van studenten die presentaties kunnen geven.

■ Kennisruil

Gebruik maken van kennis van collega-organisaties; via de website [↗ nuvoorlaterutrecht.nl](#) kennisaanbod per organisatie aankondigen.



Valkuilen en tips [↗ Toolkit Netwerkleren Informatiekaart rood](#)

■ Wat als aanvankelijk enthousiaste deelnemers afhaken?

Wat verwachten de deelnemers van elkaar als het gaat om investeren van tijd en inspanning in het Netwerk? Stel de vraag: zijn de verwachtingen wellicht te hooggespannen? [↗ Permanent leren als team, p. 158](#)

■ Wat als mensen afzeggen voor bijeenkomsten?

Stel met elkaar realistische verwachtingen over deelname en kennisproducten. Geef iedereen een stem in het vaststellen van het doel van de bijeenkomsten en betrek deelnemers bij de voorbereiding ervan.

■ Te veel vergadersfeer?

Voorkom een vergadersfeer door vooral iets met elkaar te gaan doen, bijvoorbeeld interviews met collega's of experts, of ontwikkel concreet materiaal. Zorg voor wisselende (activerende) werkvormen. Werk in kleine groepen met een steeds andere samenstelling en wissel plenair uit.

■ Er is te weinig tijd

Kijk kritisch naar je doelen: zijn deze realistisch en haalbaar binnen het tijdsbestek? Pas deze zo nodig aan. Maak een korte- en lange termijnplanning. Streef naar kleinschalig en zichtbaar succes op korte termijn. Bedenk: veranderingen kosten tijd!

■ Berijden van stokpaardjes

Laat mensen hun eigen leervragen stellen met het instrument 'Persoonlijke uitdaging'. (Permanent leren als team, p. 133) Creëer daarbij een open sfeer waarin niet één opvatting domineert, maar waarin iedereen opvattingen kan uiten.

■ Onvoldoende netwerkhouding bij deelnemers

Bedenk dat deelnemers vooral gewend zijn aan formeel leren onder leiding van een docent of expert. Netwerklernen vergt een open houding en verantwoordelijkheid voor het leerproces van alle deelnemers. Deze houding heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen.

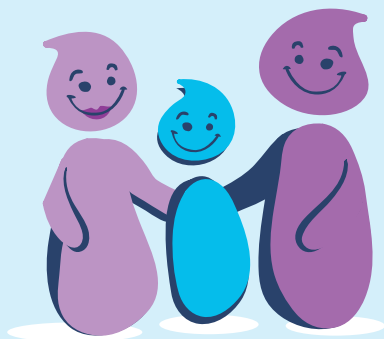
➔ zie Fase Ontwikkeling: Lerende houding versterken

■ De rode draad is onduidelijk

Bereid elke bijeenkomst voor met een aantal deelnemers, maar houd vast aan de leervraag van de gehele groep. Wanneer de leervraag haar aantrekkingskracht verliest, ebt de motivatie weg. De vraag wordt dan kennelijk onvoldoende gedeeld. Formuleer in dat geval een nieuwe leervraag of stel de leervraag bij.

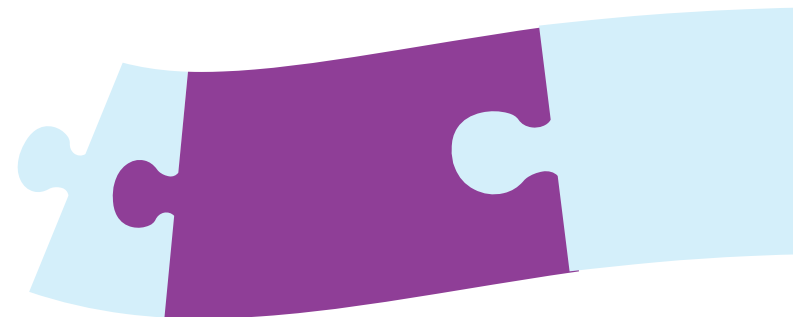
■ Te grote afhankelijkheid van een Expert

Een Lerend Netwerk kan afhankelijk worden van een Expert die interessante input brengt. Een Lerend Netwerk wordt zo een cursus of college, maar zorgt niet voor gezamenlijk leren!



Fase 4

INBEDDING



Evalueren en zichtbaar maken

Duidelijk is dat het samenwerken in een Lerend Netwerk Doorgaande Lijn een meerwaarde oplevert voor teams en organisaties. Een belangrijke vraag is nu: hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze resultaten zichtbaar worden in de eigen praktijk?

■ Een leerdagboek bijhouden

Een hulpmiddel voor de evaluatie van het leerproces is het bijhouden van een leerdagboek (zie eerdere fasen), dat regelmatig kan worden teruggelezen. ➔ Permanent leren als team, p. 102 en 193

■ De netwerkbarometer

De Netwerkbarometer is een vragenlijst die zichtbaar maakt hoe een bepaald leernetwerk ervoor staat. Centrale vragen: hoe functioneren we als netwerk? Bespreken we de juiste onderwerpen? Zijn de onderwerpen voldoende relevant voor ons dagelijks werk?

➔ Toolkit Netwerklernen: instrumentenkaart Oranje

■ Kritische reflectie

Er wordt veel gepraat, er worden ervaringen uitgewisseld, er ontstaan soms nieuwe inzichten, maar wat zijn uiteindelijk de opbrengsten? Kritische reflectie op het reilen en zeilen in het LN houdt het leernetwerk scherp en gefocust. Oefenen met kritische vragen stellen kan via het Instrument

↗ Permanent leren als team, p. 191

■ Het instrument *Persoonlijke uitdaging*

De opbrengsten hoeven niet voor iedereen hetzelfde te zijn. Via het Instrument Persoonlijke uitdaging worden de eigen leervragen en eigen leeropbrengsten helder. ↗ Permanent leren als team, p. 102 en 193

■ Kijk vooruit

Evalueer ook het proces van het Netwerkleren en kijk vooruit: hoe willen de deelnemers verder gaan? In welke samenstelling en met welk onderwerp? Dit is een belangrijke voorbereiding voor de doorstart en de duurzaamheid van het lerend netwerk.

Transfer

■ Maak de leerwinst zichtbaar binnen de organisaties

Enbereid de presentatie naar het eigen team voor; welke werkvormen kun je in je team gebruiken? Welke reactie kun je verwachten, welke weerstand? Oefen het teamoverleg in een rollenspel. Laat ervaringen terugkomen in een volgende Lerend Netwerkbijeenkomstsite ↗ www.nuvoorlaterutrecht.nl

■ Stem regelmatig af met manager(s) /directeur(en)

Bespreek de leerwinst van het Lerend Netwerk op zowel individueel, team- en organisatieniveau.

■ Managers/ directeuren zorgen ervoor dat deelnemers een platform krijgen

Zorg ervoor dat deelnemers een platform krijgen binnen de eigen organisatie: de ervaringen in het Lerend Netwerk komen regelmatig terug op de teamagenda, netwerkervaringen vermelden in de Nieuwsbrief.

Fase 5

VERANKERING

Kennisoverdracht

Hoe kunnen we de resultaten borgen in de betrokken organisaties en hoe realiseren we de kennisoverdracht naar collega's buiten het Netwerk? Wat is er nodig om de voortgang van het Lerend Netwerk te stimuleren?

■ Aandacht voor het delen van de leeropbrengst

Presenteer de opbrengsten (good practice: filmpje, foto's, interview e.a.) op de website van de organisatie en op de website ↗ www.nuvoorlaterutrecht.nl

Borging en voortgang

■ Maak gebruik van de wensen van de deelnemers

bij de continuering van een Lerend Netwerk.

■ Belangrijk is (mede)zeggenschap van de deelnemers

Belangrijk is (mede)zeggenschap van de deelnemers in de keuze van het volgende inhoudelijke thema / speerpunt; dit versterkt eigenaarschap in samenspraak met management en directies.

■ Duurzaamheid van Lerende Netwerken Doorgaande Lijn bevorderen

Duurzaamheid van Lerende Netwerken Doorgaande Lijn bevorderen: de Lerende Netwerken worden opgenomen als structureel onderdeel van het professionaliseringsplan van de organisatie.

■ Op alle niveaus in de organisatie wordt de waarde van een Lerend Netwerk erkend.



LITERATUUR

■ Drijkoningen, C. (2012)

Lerende netwerken in perspectief.

Leuven/Den Haag: Acco.

Dit boek breekt een lans voor lerende netwerken als middel om diepgaand leren in verbinding met anderen te bevorderen. Het boek bevat een stappenplan en praktische handvatten voor de begeleiding van lerende netwerken, zoals opwarmers en kennismakers, reflectie-oefeningen, werkvormen voor ervaringsuitwisseling, discussie en evaluatie.

■ Keulen, A. van & A. del Barrio Saiz (2010)

Permanent leren als team.

Van zelfreflectie naar teamreflectie. Amsterdam: SWP.

Permanent leren als team is een praktische methodiek om gezamenlijk en blijvend te leren. Het bevat naast theorie een 8-tal instrumenten die in onderlinge samenhang een lerend team of lerend netwerk ondersteunen. De instrumenten zijn: kwaliteiten benoemen, leren met een maatje, leerdagboek bijhouden, persoonlijke leervragen, kritische vragen stellen, reflectie middels denken-voelen-willen, contract van een lerend netwerk, de context van de school/kindercentrum.

■ Ruud de Moor Centrum (2011)

Toolkit Netwerkleren Primair onderwijs.

Open Universiteit

Deze publicatie bestaat uit verschillende tools die onderling samenhangen. Er zijn kaarten ter inspiratie en ter informatie over allerlei aspecten van netwerkleren; er zijn werkvormen en instrumenten die in de verschillende netwerkfasen kunnen worden gebruikt.

➤ [App Toolkit Netwerkleren Onderwijs](#)



nu voor later