



# **Lerende netwerken Verbondenheid in beweging**

**Voor ondersteuners en initiatiefnemers  
van netwerken**

**Suzanne Beek  
Spier ten Doesschate  
Anneke Elenbaas  
Els Loman**

# Lerende netwerken

Verbondenheid in beweging

Voor ondersteuners en initiatiefnemers van netwerken

Suzanne Beek  
Spier ten Doesschate  
Anneke Elenbaas - van Ommen  
Els Loman

's-Hertogenbosch, VSLPC, 2007

## Colofon

*Het beeld van de lavalampen met vloeibare parafine doemt op: voortdurend een verbondenheid in delen, maar de delen wisselen van vorm en van samenstelling, afhankelijk van de voorwaarden (voor de lamp de warmte; voor de netwerken de ketenpartners, ontwikkelingen binnen speelzalen en scholen, vragen die er leven, enzovoort).*

Deze publicatie is totstandgekomen onder verantwoordelijkheid van de drie LPC (APS in Utrecht; CPS in Amersfoort en KPC Groep in 's-Hertogenbosch) en werd ontwikkeld in het kader van SLOA (Subsidiëring Landelijke Onderwijsondersteunende Activiteiten), gefinancierd door het Ministerie van OCW.

De volgende adviseurs waren bij dit project betrokken:

Suzanne Beek (KPC Groep)  
Albert Cox (KPC Groep)  
Spier ten Doeschate (APS)  
Anneke Elenbaas - van Ommen (KPC Groep)  
Mandy Evers (CPS)  
Martijn Koekoek (APS)  
Els Loman (CPS)  
Sanne Vreugdenhil (APS)

Op de drie proeflocaties waren betrokken:

- In Amsterdam:  
Stadsdeel Westerpark: Hedy Tee  
Stichting Welzijn Westerpark: Joke Martens  
Leidsters peuterspeelzalen
- In Enschede:  
Stichting Alifa: Fransica Höfte  
Leerkrachten basisscholen  
Leidsters peuterspeelzalen
- In Lingewaard:  
Gemeente Lingewaard: Suzan Kolkman  
Stichting Peuterspeelzaalwerk Lingewaard (SPeL): Joke Rasing  
Leidsters peuterspeelzalen  
Leerkrachten basisscholen

Omslag: Franssen & Van Iersel

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

© 2007, VSLPC, 's-Hertogenbosch

# Woord vooraf

Veel kindercentra en basisscholen in diverse Nederlandse gemeenten zijn of worden geschoold in *de Taallijn VVE* of *Vversterk* met als doel hun VVE-beleid een krachtige impuls te geven. Deze impuls van het Ministerie van OCW biedt professionals van kindercentra en basisscholen in gemeenten mogelijkheden hun kennis en vaardigheden aan te scherpen met het oog op het vergroten van ontwikkelingskansen voor kinderen van risicogroepen.

Gemeenten en instellingen worstelen echter met de vraag op welke wijze zij deze kennis en vaardigheden kunnen borgen. ‘Lerende netwerken’ lijken een goede manier om reeds aanwezige deskundigheid van mensen te verbinden met nieuwe kennis en vaardigheden, die ontstaan gedurende de uitwisseling van elkaars expertise. In opdracht van het Ministerie van OCW hebben APS, CPS en KPC Groep in een drietal proeflocaties een ‘Lerend netwerk’ opgezet. Deze opdracht kreeg vorm in overleg met Sardes en het Expertisecentrum Nederlands die verantwoordelijk zijn voor de landelijke implementatie van *de Taallijn VVE* en *Vversterk*. Tijdens en na afronding van de uitvoering zijn de ontwikkelingen geëvalueerd.

Deze rapportage is een neerslag van de resultaten en is bedoeld om gemeenten een handreiking te bieden voor leidinggevenden, coördinatoren VVE en andere relevante sleutelfiguren binnen de gemeente die (willen) werken met lerende netwerken. Zij kunnen hun voordeel doen met de leeropbrengsten die zijn opgedaan in de drie proeflocaties.

Tijdens de uitvoering van dit project bleken zes kenmerken (zie paragraaf 3.9) te onderscheiden die cruciaal zijn voor de ontwikkeling van lerende netwerken. Deze zes kenmerken vormen belangrijke spelregels waaraan een lerend netwerk dient te voldoen en zijn in de vorm van een dobbelsteen met bijbehorende spelregels apart vormgegeven (te verkrijgen via de websites van APS, CPS en KPC Groep). De rapportage en de ‘Spelregels voor lerende netwerken’ kunnen een bijdrage leveren om bestaande of startende lerende netwerken in gemeenten te optimaliseren.

In de afgelopen jaren hebben verschillende leidsters, leerkrachten en hun leidinggevenden in de gemeente Amsterdam, Enschede en Lingewaard geparticipeerd en model gestaan voor wat wij verstaan onder lerende netwerken. Mede dank zij hen heeft deze rapportage tot stand kunnen komen. Wij danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van deze lerende netwerken, met speciale dank aan Karin Westerbeek van Sardes en Martine Gijssel van het Expertisecentrum Nederlands voor hun suggesties tijdens en na afronding van de uitvoering. De beleidsmedewerkers van gemeenten en (welzijns)instellingen van Amsterdam, Enschede en Lingewaard voor hun betrokkenheid en facilitering. Alle betrokken adviseurs van APS, CPS en KPC Groep, met speciale dank aan Albert Cox voor de creatieve uitwerking van de ‘Spelregels voor lerende netwerken’ en Suzanne Beek voor haar kritische reflectie en medewerking aan de totstandkoming van deze rapportage.

Namens de LPC,

Anneke Elenbaas - van Ommen (KPC Groep)



# Inhoud

## Woord vooraf

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2 Lerende netwerken</b>	<b>5</b>
2.1 Netwerken	5
2.2 Principes van lerende netwerken	5
2.3 Lerende netwerken bij VVE	7
<b>3 Leerervaringen</b>	<b>9</b>
3.1 Inleiding	9
3.2 Initiatief	9
3.3 Doelen	10
3.4 Werkwijze	10
3.5 Inhoud	11
3.6 Functioneren als een netwerk	11
3.7 Borging	12
3.8 Conclusies en aanbevelingen	13
3.9 De zes c's om te komen tot een lerend netwerk	14
<b>Literatuur</b>	<b>17</b>
<b>Bijlage 1 – Lerende netwerken in drie praktijken</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 2 – Praktische instrumenten</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 3 – Sociale kaart Lingewaard</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 4 – Vragenlijst 'Lerende netwerken'</b>	<b>39</b>



# 1 Inleiding

Met een goede taalontwikkeling hebben jonge kinderen meer kans op een succesvolle schoolloopbaan waarin ze hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Een belangrijk doel van de voor- en vroegschoolse educatie (VVE) is om door middel van gerichte stimulering in de voor- en vroegschoolse periode de (taal)ontwikkeling van kinderen te stimuleren. Daarbij wordt steeds meer het belang van kwalitatieve voor- en vroegschoolse trajecten onderkend. Mensen die met jonge kinderen werken moeten op professioneel niveau hun werk kunnen doen. De afgelopen jaren is daarom een deel van het VVE-personeel getraind in VVE-programma's zoals *Startblokken*, *Piramide* en *Kaleidoscoop*.

Deze programmaspecifieke trainingen zijn inmiddels versterkt met één of meer onderdelen van *de Taallijn*. *De Taallijn* is ontwikkeld door Sardes en Expertisecentrum Nederlands. *De Taallijn* bevordert de interactievaardigheden van leidsters en leerkrachten, personen die belangrijk zijn voor de taalontwikkeling van jonge kinderen.

Het doel is *de Taallijn* zo breed mogelijk te implementeren in peuterspeelzalen en in groepen 1 en 2 van de basisscholen. Naast uitvoering van scholingstrajecten is daarom verdere ondersteuning nodig om de doorgaande lijn tussen de peuterspeelzaal en de basisschool daadwerkelijk te kunnen bewerkstelligen in de praktijk.

APS, CPS en KPC Groep ondersteunen de implementatie van *de Taallijn* in hun gezamenlijk SLOA-project 'Implementatie VVE'. Dit gebeurt onder andere door het opzetten en implementeren van lerende netwerken waarbij *de Taallijn* de aanleiding is. Aan deze lerende netwerken doen leidsters en leerkrachten mee. De netwerken zijn opgestart en als proeflocatie uitgevoerd in een G4-gemeente (Amsterdam), een G26-gemeente (Enschede) en in een plattelandsgemeente (Lingewaard).

Het vormen van lerende netwerken in het kader van *de Taallijn* en *Vversterk* is ingegeven vanuit het idee dat de betrokken peuterspeelzalen en basisscholen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de doorgaande lijn in de ontwikkeling van de kinderen en dat dit een voldoende sterke basis biedt om in een netwerk lerend met elkaar om te gaan.

In deze rapportage wordt in hoofdstuk 2 de theoretische achtergrond van netwerken – en lerende netwerken in het bijzonder – geschetst die de basis is geweest voor het werken in Lingewaard, Amsterdam en Enschede. In hoofdstuk 3 worden de leerervaringen samengevat. In bijlage 1 worden de drie praktijksituaties uitgebreider beschreven. Bijlage 2 bevat enkele praktische instrumenten en bijlage 3 bevat een sociale kaart van de gemeente Lingewaard. Bijlage 4 bevat de vragenlijst die gebruikt is bij de evaluatie van de projecten, als toets op de ideeën die bij deskundigen op het terrein van lerende netwerken leven. Met de antwoorden op de vragen kan een inschatting worden gemaakt in hoeverre het in de projecten gelukt is om daadwerkelijk tot lerende netwerken te komen, welke randvoorwaarden daarbij een rol spelen en welke successen zijn geboekt. Voor anderen die met lerende netwerken willen starten, kan de vragenlijst gebruikt worden als monitor- of evaluatie-instrument.



## 2 LERENDE NETWERKEN

### 2.1 Netwerken

Netwerken<sup>1</sup> zijn op zich niet nieuw, maar het aantal netwerken neemt wel sterk toe, waarbij deze netwerken steeds meer van belang worden geacht voor de innovatie. Innovatieprocessen worden zelden door individuen georganiseerd, maar bijna altijd door een groep mensen die samen aan de innovatie werkt in een netwerk van ‘kritische vrienden’. Het gaat in de definities van netwerken altijd om een verzameling van mensen met meer dan één op één verbindingen tussen de elementen van de verzameling. Netwerken zijn veelal gemêleerd van samenstelling, waardoor oude en nieuwe inzichten kunnen worden gecombineerd, impliciete en expliciete kennis kunnen worden gebundeld en waar reagerend maar ook proactief kan worden gewerkt. Het ‘leren van en met elkaar’ is daarbij de verbinding die deze netwerken voor de innovatie zo aantrekkelijk maakt.

De basis van een ‘lerend netwerk’ is vertrouwen en wederkerigheid. De kracht ligt in het herkennen welke kennis er ontbreekt, het weten bij wie die kennis te halen is, het blijven experimenteren, het blijven zoeken naar gezamenlijke oplossingen en het blijven aanpassen aan het beoogde doel. Wanneer binnen het netwerk steeds wordt gereflecteerd op de eigen rol, op het halen en brengen, op het leren binnen het netwerk, zal dit netwerk ook geen vaste structuur met steeds dezelfde partners hoeven te zijn, maar veel meer een tijdelijke structuur die steeds weer wordt aangepast. Het beeld van de lavalamp, waar door de warmte de vloeibare was in steeds wisselende vormen verschijnt, geeft dit bewegende proces goed weer.

Een netwerk kost de deelnemers energie, tijd, capaciteit en geld. Problemen in de communicatie, coördinatie, matheid en traagheid zijn de valkuil van netwerken. De rol van een ‘trekker’ van het netwerk is die van voorvechter: enthousiasmeren en doorzetten, veel aandacht geven aan mensen binnen het netwerk en gevoel hebben voor sociale verhoudingen zijn belangrijke competenties.

De deelnemers aan het netwerk zullen de faciliteiten moeten krijgen om deel te nemen, zich veilig willen voelen binnen het netwerk en zich de competenties die nodig zijn om optimaal in een lerend netwerk te functioneren eigen moeten maken.

### 2.2 Principes van lerende netwerken

De Haan heeft in *Leren met collega's*<sup>2</sup> een aantal principes van lerende netwerken samengevat:

- deelnemers komen uit een of uit meerdere organisaties;
- leeractiviteiten ontstaan vanuit eigen werkvragen en lange termijn doelen, waarmee een diversiteit aan onderwerpen aan bod kan komen;
- de sturing van leren ligt bij het lerende netwerk: de deelnemers spreken elkaar aan op leeractiviteiten, motivatie en ambitie én wisselen ervaringen uit;

---

1 Zie studies van Bergmann Lichtenstein (2000), Rycroft en Kash (2004) en Uzzi (1997) naar zelfinnovatieve netwerken

2 E. de Haan (2006). *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV

- er ligt een verbinding tussen de doelen van de organisatie en de doelen van deelnemers; deze doelen hebben een nauwe relatie met wat er op de werkplek van belang is;
- er ligt een verbinding van het leren van het netwerk met de sturing vanuit de leidinggevenden (management en staf);
- de deelnemers bedenken, plannen, organiseren en ondernemen leeractiviteiten (uitzetten van een koers, programmeren van leertrajecten en programmaonderdelen, doorlopen van geprogrammeerde leertrajecten);
- de begeleider is volgend.

Ook worden door De Haan voorwaarden geformuleerd voor lerende netwerken:

- de groep heeft al veel geleerd binnen andersoortige leeractiviteiten;
- de groep heeft een grote mate van zelfstandigheid en motivatie voor lerenden bereikt;
- drie componenten zijn herkenbaar bij de groep: zelfmonitoring (hoe leert een ieder); zelfregie (kennis die je hebt over eigen leren ook gebruiken om jezelf te sturen in hoe je leert) en zelfmotivatie (jezelf kunnen motiveren wanneer nodig, leeractiviteit beoordelen in termen van toekomstige opbrengsten).

Als risico's van lerende netwerken worden genoemd:

- de grote vrijheid en autonomie kunnen zich tegen de lerenden keren (motivatieproblemen);
- de nadruk op zelfsturing kan betekenen dat lerenden door al het 'metawerk' minder zelf aan leren toekomen;
- de hoge mate van zelfsturing leidt ertoe dat lerenden minder beïnvloedbaar zijn en te weinig doen met de raad van de 'goede leermeester'.

Het organiseren van een lerend netwerk is een paradox: je wilt met het organiseren van dit netwerk de zelfsturing sturen. Voor zelfsturend leren is nodig een kasteel (veilige burcht om terug te trekken, onzekerheden toelaten) en een strijdperk (plek waar het pijnlijke inzicht komt dat er nog wat te leren is, zekerheden opgeven, iets nieuws uitproberen). De Haan wijst erop dat een aantal aspecten van belang is wanneer een groep tot zelfsturend leren met collega's wil komen in een lerend netwerk. Deze zijn als volgt samengevat:

- een voldoende externe structuur om intern zoveel mogelijk vrijheid te hebben. Dit kan vorm krijgen door bijvoorbeeld:
  - helderheid over de verwachte leeropbrengst (klant, leidinggevende) te scheppen;
  - structuur in de planning van bijeenkomsten (tijden, frequentie) te bieden;
  - structuur in de planning van de persoonlijke ontwikkeling (POP, logboek) aan te brengen;
  - structuur in de bijdrage van een leeradviseur (expert of vraagbaak) te geven;
- de ruimte voor voldoende externe voeding van het leerproces: deelnemers gaan zelf op zoek naar kennis en ervaringen, schakelen een leeradviseur in, enzovoort;
- de externe betrokkenen die zich onthouden van inmenging: leidinggevenden laten het lerend netwerk zelf de keuze van leeractiviteiten en beoogde resultaten; een adviseur is afwachtend en faciliterend;
- een zo groot mogelijke keuzevrijheid bij de deelnemers (en dus niet bij leidinggevende, leeradviseur), ook wat betreft (door leeradviseur aangedragen) inhoud en werkvormen. De adviseur mag wel een kritisch reflecterende rol richting de gemaakte keuzes vervullen.

## 2.3 Lerende netwerken bij VVE

Binnen het SLOA-project 'Implementatie VVE' zijn de theorie en de ideeën van De Haan betrokken bij het vormgeven aan lerende netwerken.

Tijdens de startbijeenkomsten is gesproken over de lerende netwerken. Er is gesproken over het doel en de functie van lerende netwerken. Bovendien is geïnventariseerd welke leervragen de deelnemers hadden en welke specialiteiten zij wilden inbrengen.

Als kenmerken zijn meegegeven:

- Kennis delen
- Leren van elkaar
- Reflectie op de praktijk
- Collegiale consultatie
- Platformuitwisseling:
  - nieuwe ideeën
  - materialen
  - implementatiestrategieën
  - puzzels en parels in de praktijk

In het volgende hoofdstuk worden de leerervaringen weergegeven. In bijlage 1 wordt uitgebreid op de drie proeflocaties ingegaan.

Ook werden 10 tips voor een succesvol lerend netwerk gepresenteerd (zie bijlage 2).



# 3 Leerervaringen

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de leerervaringen aan de hand van een aantal relevante kenmerken die binnen de drie proeflocaties zijn opgedaan. Deze drie proeflocaties zijn bewust gekozen. De keuze is daarbij gevallen op Amsterdam, illustratief voor een van de vier grote steden, Enschede als een van de middelgrote steden en Lingewaard als voorbeeld van een plattelandsgemeente. Alle drie de gemeente hebben *de Taallijn* als startpunt genomen om binnen het lerend netwerk aandacht te besteden aan de borging van *de Taallijn* binnen het lokale VVE-beleid.

Hiertoe leek de opzet van een lerend netwerk een van de opties om de professionaliteit van de leidsters en leerkrachten te versterken en de doorgaande lijn in het bestaande VVE-beleid te optimaliseren. Om een goed beeld te kunnen krijgen over de randvoorwaarden en consequenties die nodig zijn bij de uitvoering van een dergelijk netwerk, is er gekozen voor een drietal gemeenten die verschillen in omvang en problematiek op het beleidsterrein van de voor- en vroegschoolse educatie.

## 3.2 Initiatief

Het initiatief voor de instelling van de drie netwerken lag bij de LPC in samenwerking met beleidsambtenaren en/of coördinatoren VVE en/of de welzijnsorganisatie. Er lag op gemeentelijk niveau een bestuurlijk commitment voor het netwerk, veelal verankerd in een gemeentelijk taal- en/of VVE-beleid.

Deelnemers aan de netwerken waren de leidsters van peuterspeelzalen en leerkrachten van basisscholen die met *de Taallijn* mee hebben gedaan, meedoen of via het netwerk op het gebied van *de Taallijn* wilden leren. De peuterspeelzalen en scholen hebben weliswaar vrijwillig en op uitnodiging deelgenomen aan het netwerk, maar hier niet zelf het initiatief toe genomen. Op het niveau van de besturen van de peuterspeelzalen en de scholen was er niet altijd commitment. Hoewel peuterspeelzalen en basisscholen rond *de Taallijn* veelal samenwerken, werden niet steeds én de peuterspeelzaal én de basisschool in het netwerk betrokken.

Ook wanneer een bestuurlijk verantwoordelijke (welzijn, gemeente, stichting) een sturende initiatiefrol had bij de start van het netwerk, kan er sprake zijn van een lerend netwerk. Maar dan dient er wel bewust te worden gewerkt om de expertrol bij de deelnemers neer te leggen of een buitenstaander daarvoor in te huren. Van belang is dat de 'kartrekker' zelf ook een procesgerichte benadering voorop stelt. Dit is niet steeds gelukt: de LPC hebben in de drie netwerken een expert- c.q. voortrekkersrol gehad.

De paradox van sturing van een zelfsturend en lerend netwerk is besloten in de opzet van de drie netwerken binnen dit project. De deelnemers aan het netwerk lieten het initiatief en de verantwoordelijkheid bij de LPC, beleidsambtenaren en/of coördinatoren VVE en/of de welzijnsorganisatie liggen en namen minder zelf die zelfsturende rol.

De vraag blijft: Hoe organiseer je betrokkenheid bij de start en in hoeverre accepteer je 'afhakers'? In de drie praktijksituaties bleek het van belang dat er een vaste kern van deelnemers bestond. Hierover werden tijdens de startbijeenkomsten afspraken gemaakt. Maar ook in de loop van de tijd blijft commitment aan het netwerk van belang: zonder commitment geen lerend netwerk.

Tijdens de bijeenkomsten bleef dit bespreekbaar. De tien tips kwamen dan ook terug.

### 3.3 Doelen

Als doel van de netwerken zijn twee punten gegeven:

- 1 inhoudelijk: realiseren van een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 2-7 jaar;
- 2 voor het netwerk: leren van en met elkaar.

Het eigenaarschap van de doelen lag minder bij de deelnemers en meer bij de initiatiefnemers. Hier is tijdens de bijeenkomsten wel aan gewerkt.

### 3.4 Werkwijze

Het gevaar is groot dat de inhoudelijke component vooral bij één van de deelnemers geconcentreerd is: in de drie praktijksituaties waren de LPC de inhoudelijke experts. Veel aandacht en tijd is besteed aan de eigen inbreng van de deelnemers. Van belang was dat de procesbegeleider de expertise van de deelnemers voorop stelde en benutte. Vooral in de startfase moest duidelijk worden aangegeven wat de rollen en de taken van een ieder zijn. En de procesbegeleider/adviseur waakte ervoor dat hij niet in de expertrol verstrikt raakte c.q. gedrukt werd. Er moest een balans zijn tussen sturing geven en loslaten. Toch bleek het lastig uit deze expertrol te blijven.

Er zijn geen werkteams geformeerd. De LPC en de gemeente/coördinator/welzijnsorganisatie waren initiator en vaak ook de motor voor het netwerk. In het kader van de borging werden wel werkteams nagestreefd (zie verder).

Het leren zelf kreeg bij de deelnemers aan het netwerk onder andere vorm in de reflectie. De aandacht voor reflectie is belangrijk om in het netwerk op te nemen: er ligt een gezamenlijk doel en het reflecteren op het bereiken van dat doel (Hoever zijn we nu? Wat moeten we doen om van nu naar beter te komen?) brengt de verantwoordelijkheid bij alle deelnemers. Tijdens de bijeenkomsten is steeds aan de deelnemers gevraagd wat ze wilden bespreken; de procesbegeleiders/leeradviseurs zorgden voor momenten van uitwisseling en leren van en met elkaar én vervulden de expertrol.

Het werken met een logboek of een persoonlijk ontwikkelingsplan lijkt wel mogelijk, maar is niet in alle drie de proeflocaties uitgevoerd.

### 3.5 Inhoud

Hoewel taal de ingang was voor de netwerken, is dit te beperkt gebleken: ook andere (zorg)onderwerpen die binnen de gemeenten speelden rond VVE zijn naar voren gebracht door de deelnemers. Andere onderwerpen waren vooral het signaleren van problemen bij kinderen en de overdracht van peuters naar de basisschool. De deelnemers wilden graag leren van elkaar en deden dit door het leren van elkaars werkwijze door middel van intervisie, bewustwording, reflectie op het eigen handelen en de eigen werksituatie, samenwerkingsopdrachten en uitwisseling van ervaringen. Vervolgens experimenteerden ze in de eigen praktijk met de nieuwe inzichten. Soms betekende dit leren ook het bevestigd worden in de eigen aanpak (wat leidt tot zelfverzekerder deelnemers).

### 3.6 Functioneren als een netwerk

Er is niet bewust gezocht naar sleutelfiguren om het netwerk een bepaalde waarde te geven. De deelnemers waren vooral betrokken in het netwerk vanuit *de Taallijn* en daarmee vanuit de inhoudelijke doelen van anderen (Stichting SPeL, Stichting Alifa, Stichting Welzijn Westerpark). Door de betrokkenheid van de gemeenten en deze anderen stonden de netwerken er wel. Er is niet geworven op basis van belangen, maar wel op basis van gezamenlijke doelen. De ervaring in de drie situaties leert dat wederzijdse afhankelijkheid wel helpt: dit hoeft geen voorwaarde te zijn voor de start, maar wel voor het vervolg. Als dit ‘eigenaarschap’ niet ontstaat gedurende de netwerkbijeenkomsten, dan is de kans groot dat het netwerk of initiatieven van de deelnemers verdwijnen.

Er was geen verplichting om deel te nemen: dit maakte dat niet altijd zowel de peuterspeelzaal als de basisschool waarmee deze peuterspeelzaal in het kader van *de Taallijn* samenwerkt aanwezig waren. Dit is door de deelnemers wel als een gemis ervaren.

De deelnemers wisten elkaar tijdens de bijeenkomsten wel te vinden. Er zijn veel ervaringen uitgewisseld en door de LPC-adviserius werden nieuwe thema's en ideeën aangedragen. Tussen de deelnemers was er sprake van vertrouwelijkheid en eerlijkheid. Er is geleerd van elkaar.

Er is diversiteit geweest in de groepen deelnemers: leidsters, leerkrachten, gemeente-ambtenaren, bestuurders, welzijnsorganisaties. Dit werkte niet belemmerend op het leren, maar verrijkte de bijeenkomsten juist. Sommige deelnemers zijn vooraf meer toegerust om ook in die situaties waarin van niveauverschillen sprake was zichzelf ‘staande te houden’ en krachtig te voelen. Gelijkwaardigheid en het respecteren van elkaars werkvelden op alle niveaus was wel een cruciale succesfactor voor het delen van kennis en ervaringen en het leren van elkaar.

De drie netwerken zijn niet in alle uitwerkingen ‘lerende netwerken’ geweest. Wel netwerken, maar nog niet zelfsturend. De LPC-adviserius waren toch vooral de trekker, soms ondersteund door een stichting of ambtenaar. Ze waren in die zin ‘dominant’ binnen het netwerk. Eigenaarschap is nog niet voldoende gedeeld met alle deelnemers om zekerheid te hebben over het kunnen doorgaan als lerend netwerk.

De netwerken zijn nog niet echt in beweging gekomen als een groep mensen rond een vaste kern. De deelnemers die startten, bleven ook betrokken. Soms werden externen uitgenodigd, maar meer als ‘deskundige’ (logopediste, bibliotheek, ‘Verteltassenproject’) en niet als deelnemer aan het netwerk.

Er is niet helder vanuit het netwerk naar buiten gecommuniceerd (bijvoorbeeld in een nieuwsbrief of krantenartikel) wat het netwerk beoogt en doet. Bij de drie praktijksituaties leefde wel de notie dat indien je een externe gerichtheid aan het netwerk geeft, dit wellicht kan bijdragen aan de uitstraling en het belang van de kennisuitwisseling binnen het netwerk.

### 3.7 Borging

Bij de start van de netwerken is duidelijk gesteld wat de doelstellingen, wensen en verwachtingen zijn ten aanzien van een lerend netwerk. Op verschillende manieren is gewerkt aan het ‘eigenaarschap’ bij alle betrokkenen:

- bij het bepalen van de doelen en inhoud (per bijeenkomst, voor totaal) en van de agenda voor de volgende bijeenkomst. Het is belangrijk om deelnemers te betrekken bij de agendacommissie die de volgende bijeenkomst of een onderdeel daarvan uitwerkt. Maar vaak kwam het feitelijk opstellen van de agenda toch weer op het bordje van de LPC-adviseur;
- door uit de deelnemers een werkgroepje te destilleren dat meedacht en meehielp de bijeenkomsten verder vorm te geven (maken van onderlinge afspraken, procesversnelling, kaders en spelregels). Dit is niet in alle drie de netwerken gebeurd;
- door een of twee sleutelfiguren van de gemeente en instellingen de kerngroep te laten vormen met daaromheen een wisselende werkgroep die de bijeenkomsten organiseerde;
- door bestuurlijk draagvlak (bijvoorbeeld in de gemeentelijke taalbeleidsgroep of regiegroep VVE, enzovoort) voor de netwerken te verkrijgen;
- door communicatie naar buiten om te laten zien dat het netwerk er is. Manieren zijn bijvoorbeeld in een nieuwsbrief communiceren wat er besproken is in het netwerk of tijdens teambijeenkomsten in de eigen instelling de collega’s informeren over de ontwikkelingen in het netwerk. Dit laatste is wel gebeurd.

De deelnemers hebben veelal geen taak gehad bij bijvoorbeeld de verslaglegging, het versturen van de uitnodiging en de agenda en het monitoren van de voortgang van het netwerk. Veelal werden deze taken door de LPC-adviseur uitgevoerd.

De LPC-adviseurs hebben (voor of met de betrokkenen van gemeenten en coördinerende organisaties) de rol vervuld van trekker, adviseur en procesbegeleider. Het is tijdens de drie projecten niet gelukt deze rol bij leden van een werkgroep of team neer te leggen. Het ‘eigenaar voelen’ vraagt om een leerproces bij de deelnemers dit op zich te nemen; hiervoor is wellicht een langere periode nodig.

De deelnemers en gemeenten hebben het netwerk wel als een goede besteding van tijd en gelden ervaren. Bij het netwerk in Lingewaard is bij de afsluiting een behoefteonderzoek gedaan. De behoefte blijkt wel aan een regelmatig overleg per dorpskern en één keer per jaar voor de gehele gemeente. De gemeente zal hiertoe het initiatief nemen.

In Amsterdam en Enschede wordt op dit moment onderzocht op welke wijze het lerend netwerk verder kan worden voortgezet.

Geleerd is dat je als externe partner er vanaf de start voor dient te zorgen dat de deelnemers het netwerk gaan overnemen. Het netwerk zal zichzelf voortzetten wanneer de deelnemers het nut hebben ervaren tijdens de bijeenkomsten. Als het gemeenschappelijke doel bereikt is of het nut niet meer wordt ervaren, houdt het netwerk op te bestaan. Een mogelijkheid is om na elke drie bijeenkomsten na te gaan of het gemeenschappelijk doel er nog is of dat het al bereikt is. Zo voorkom je ook 'doodbloeden' van netwerken. Als het nut nog wel ervaren wordt of als het doel nog niet helemaal bereikt is, zal het netwerk doorgaan, eventueel met andere partners (omdat voor sommigen het nut niet meer aanwezig is of het doel al wel bereikt is óf omdat je andere partners nodig hebt om het doel te bereiken). Dit betekent dat het stellen van duidelijke doelen vooraf van wezenlijk belang is voor het 'verloop' van het netwerk.

### Samenvattend

In de drie praktijksituaties zijn de meeste van de tien tips gevolgd en relevant geweest. Het gaat dan om het leren van elkaar (1), de praktijk staat centraal (4), resultaatgerichtheid (5), humane sfeer (7), dwarsverbanden binnen het netwerk (8), competentie (9) en discipline (10). Minder gelukt zijn het realiseren van een evenwicht in het halen en brengen (2), het wisselen in de begeleidende rol (3), het ter discussie stellen van de continuïteit (6) en een diversiteit aan dwarsverbanden naar buiten het netwerk (8).

## 3.8 Conclusies en aanbevelingen

De netwerken hadden enerzijds als doel het realiseren van een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 2-7 jaar en anderzijds het leren van en met elkaar. Beide doelen zijn bereikt, maar kunnen nog sterker worden bereikt wanneer wordt voortgegaan met de lerende netwerken.

Vanuit het belang van de praktijkuitwisseling wordt een voortzetting van de lerende netwerken benadrukt. Een jaar lijkt te kort om van een netwerk naar een lerend netwerk door te groeien. Dit heeft te maken met de tijd die het kost om de deelnemers bewust te laten zijn van de eigen (leer)vraag en vorm te geven aan het eigenaarschap. Hoewel de netwerken zijn gestart rond *de Taallijn* zijn ze snel verbreed naar andere onderwerpen (overdrachtsformulier, ouders als partner). Door het vinden van elkaar, praten met elkaar en door het gebruikmaken van elkaars kennis en ervaring om problemen samen te bespreken en op te lossen binnen de lokale of regionale omgeving, kunnen de peuterspeelzaalleidsters en leerkrachten de doorgaande lijn in de ontwikkeling van jonge kinderen waarborgen.

Een lerend netwerk wordt gezien als een vorm van professionalisering die een directe uitstraling heeft naar het dagelijkse werk. Nu zijn de initiatieven nog gestart vanuit *de Taallijn*, maar in de toekomst kunnen deze ook rond een ander relevant beleids-onderwerp plaatsvinden. De deelnemers raken vooral betrokken vanuit een persoonlijk belang en een persoonlijk doel om op dit terrein deskundig te worden of te zijn. Aanbevolen wordt om de tijd voor de netwerken in te plannen in het jaarrooster. Door elkaar op te zoeken kan er van elkaar worden geleerd. Een lerend netwerk blijft bestaan zolang een ieder persoonlijk de zin ervan inziet en ervaart dat problemen worden aangepakt en opgelost. Afhankelijk van de relevantie kunnen steeds anderen deelnemen aan het lerende netwerk, hoewel een vaste kern en een basisbetrokkenheid nodig is om enige continuïteit te waarborgen.

Een periodieke reflectie binnen het netwerk op het doel, de werkvormen, de intensiteit en het eigenaarschap maakt dat het netwerk in beweging blijft.

Wanneer dit leren van elkaar en samen problemen oplossen werkelijk in het belang van de professionaliteit van peuterspeelzalleidsters en in het belang van de doorgaande lijn in de ontwikkeling van jonge kinderen wordt gezien, is een betere facilitering van de peuterspeelzalleidsters nodig. Peuterspeelzalleidsters doen deze activiteiten veelal in eigen tijd. De habitus is niet dat je een betere werknemer bent als je je beter professionaliseert. Bij basisscholen is dit wel het geval. Dit dient gelijk getrokken te worden.

Voor de positie en status van peuterspeelzalleidsters is het van belang binnen het lerend netwerk (minimaal) een gelijke positie te ervaren met leerkrachten van basisscholen. Op basis van het cognitieve leren (van bijvoorbeeld taal) is dit wellicht minder het geval. Maar wat betreft de kennis van het kind en het zicht op de ontwikkeling van het kind is dit wel het geval. Empowerment van peuterspeelzalleidsters kan ontstaan door deel te nemen aan het lerend netwerk.

De ketenbenadering wordt steeds belangrijker, zeker rond de zorg van peuters, kleuters en jeugd. Door de verschillende partners uit die keten (met elk hun eigen belang en inzet) halen en brengen een rol te geven zoals bedoeld in een lerend netwerk, kan de ketenbenadering een aanvulling betekenen voor lerende netwerken rond taal. De drie netwerken werken zeker niet belemmerend voor de ketenbenadering of jeugdzorg, maar er bestaat enige voorzichtigheid om deze *Taallijn*-netwerken te duiden als onderdelen van de keten in de jeugdzorg. Het denken in ketens maakt wel dat leidsters en leerkrachten beter weten welke weg ze moeten bewandelen, wie ze kunnen betrekken bij welke problemen en hoe de keten eruit ziet. In Lingewaard is vanuit het lerend netwerk een sociale kaart ontwikkeld (zie bijlage 3). Lerende netwerken zijn als een bewegende entiteit. Het beeld van de lavalampen met vloeibare parafine doemt op: voortdurend een verbondenheid in delen, maar de delen wisselen van vorm en van samenstelling, afhankelijk van de voorwaarden (voor de lamp de warmte; voor de netwerken de ketenpartners, ontwikkelingen binnen speelzalen en scholen, vragen die er leven, enzovoort).

### 3.9 De zes c's om te komen tot een lerend netwerk

Tot slot concluderen wij dat er zes cruciale kenmerken zijn waarin lerende netwerken zijn te onderscheiden.

#### 1 Community

- Zorg voor een sleutelfiguur die het netwerk faciliteert
- Zorg voor voldoende steun van gemeente, besturen en instellingen
- Zorg ervoor dat iedereen zich bij het netwerk betrokken voelt

#### 2 Competentie

- Gebruik de competentie van deelnemers om van en met elkaar te leren
- Zorg voor gelijkwaardigheid tussen de deelnemers
- Selecteer sleutelfiguren die competent zijn om een werkteam te vormen
- Gebruik de expertise van de deelnemers en die van buiten het netwerk
- Huur af en toe externe deskundigen in om het netwerk nieuwe impulsen te geven

### 3 Collegialiteit

- Bewaak de onderlinge collegialiteit en gelijkwaardigheid van de deelnemers
- Realiseer je dat je collega's van elkaar bent, ook al maak je deel uit van verschillende instellingen of beroepsgroepen
- Zorg ervoor dat alle deelnemers zoveel mogelijk zowel kennis en ervaringen halen als brengen
- Zorg voor een veilige sfeer

### 4 Commitment

- Zorg ervoor dat iedereen zich verantwoordelijk voelt om naar een netwerkbijeenkomst te komen
- Zorg ervoor dat er een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd
- Zorg ervoor dat alle deelnemers zich eigenaar voelen van de agenda en het programma-verloop

### 5 Consultatie

- Realiseer een koppeling tussen het persoonlijk ontwikkelingsplan van deelnemers en het lerend netwerk
- Zorg ervoor dat het lerend netwerk een platform is voor intervisie

### 6 Continuïteit

- Zorg ervoor dat sleutelfiguren zich verbonden voelen met het lerend netwerk
- Zorg ervoor dat er alleen nieuwe doelen worden toegevoegd of veranderd mits deze gedragen worden door een meerderheid van de deelnemers
- Heb het lef om te stoppen als het gemeenschappelijk doel is weggevallen



# Literatuur

- Aa, A. van der (2003). Leren te presteren in netwerken. In: *Ketens en netwerken: een zoektocht naar samenhang*. A. Poorthuis, A. van der Aa, T. van Rheenen, Th. Konijn & W. de Jager. Den Haag: Lemma
- Bacchini, S., T. Boland, M. Hulsbeek & M. Smits (eindredactie) (2005). *Duizend-en-een-woorden. De allereerste Nederlandse woorden voor anderstalige peuters en kleuters*. Enschede: SLO
- Beek, S., A. van Rooijen & C. de Wit (2007). *Samen kun je meer dan alleen. Educatief partnerschap met ouders in basis- en voortgezet onderwijs*. Den Haag: Q\*Primair; 's-Hertogenbosch: KPC Groep
- Bergmann Lichtenstein, Benyamin M. (2000). Self-Organized Transitions: A Pattern Amidst the Chaos of Transformative Change. In: *Academy of Management executive*, vol. 14, afl. 4, pag. 128-141
- Boonstra, J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer
- DfES Publications (2005). *Spreading Innovation Across Local Authorities. Realising the potential of School-based Networks*. DfES Publications (ISBN 1-84478-585-8)
- Elsäcker, W. van, A. van der Beek, J. Hillen & S. Peters, S. (2006). *De Taallijn. Interactief taalonderwijs in groep 1 en 2*. Nijmegen: Expertisecentrum Nederlands.
- Haan, E. de (2006). *Leren met collega's. praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Hendriksen, J. (2007). *Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen*. Soest: Nelissen
- Klijn, E.H. & J.F.M. Koppenjan (1997). Beleidsnetwerken als theoretische benadering: een tussenbalans. In: *Beleidswetenschap, 1997/2*
- Ledoux, G., E. Voncken, W. Oud, J. Keesom & E. Roede (2002). *Netwerken als verbeterinstrument? Een inventarisatie van de mogelijke inzet van netwerken ter verbetering van de aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut
- Nelson & Burns (2003). Vragenlijst Lerende Organisaties. In: *Toezichtkader 'Ketens laten werken'*. Utrecht: Integraal Toezicht Jeugdzaken
- Rycroft, Robert W & Don. E. Kash (2004). Self-organizing innovation networks: implications for globalization. In: *Technovation*, vol. 24, afl. 3, pag. 187-188

Stoep, J. & W. van Elsäcker (2005). *Peuters Interactief met Taal. De Taallijn VVE: Taalstimulering voor jonge kinderen*. Nijmegen: Expertisecentrum Nederlands

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: *Administrative science quarterly*, vol. 42, afl. 1, pag. 35-36

# Bijlage 1 – Lerende netwerken in drie praktijken

## 1 Netwerk Lingewaard

### Initiatief

Het netwerk is ontstaan vanuit bijeenkomsten die eerder in dit schooljaar georganiseerd zijn in het kader van *de Taallijn*. De Stichting Peuterspeelzaalwerk Lingewaard (SPeL) en de scholen zijn door het APS benaderd of ze interesse hadden in deelname aan het netwerk.

### Actoren

Het netwerk VVE in Lingewaard, een plattelandsgemeente in de Betuwe, bestaat uit vijf peuterspeelzalen (peuterleidsters) en vier scholen (twee leerkrachten, één IB-er en één logopediste). Er zijn niet steeds van de peuterspeelzalen de ‘bijpassende’ basisscholen aanwezig. Alle leerkrachten en bijna alle peuterleidsters hebben deelgenomen aan een of meer trainingen van *de Taallijn*. De coördinator van SPeL neemt ook deel aan het netwerk. Vanuit de gemeente is een ambtenaar betrokken. Af en toe worden ook anderen uitgenodigd om aan te schuiven, zoals de bibliotheekmedewerker.

### Bestuurlijk commitment voor het lerend netwerk (wie, wanneer, waar te zien)

De gemeente Lingewaard is een groot voorstander van het netwerk; de gemeente participeert zelfs in het netwerk. Commitment is er zeker bij SPeL: de coördinator neemt actief deel en ook de leidsters van SPeL participeren in het netwerk. Voor de basisscholen is de aanmelding van leerkrachten vooral geregeld door de schoolleiders.

### Bijeenkomsten

Er is begonnen met drie bijeenkomsten voor peuterleidsters alleen en één bijeenkomst voor leerkrachten alleen. Bij beide is bij de eerste bijeenkomst geïnventariseerd wat mensen kwamen halen en wat ze konden brengen in de bijeenkomsten. Binnen het project hebben er vijf bijeenkomsten plaatsgevonden voor peuterleidsters en leerkrachten.

De startbijeenkomst voor de peuterspeelzalen is georganiseerd door het APS in samenwerking met de leidinggevende van de peuterspeelzalen (de coördinator van SPeL). De peuterleidsters hadden na de startbijeenkomst behoefte om nog twee maal met alleen peuterleidsters bij elkaar te komen.

De startbijeenkomst voor de leerkrachten van de basisscholen was meer een bijeenkomst om even ‘bij te praten’. De basisscholen die deelnemen stelden vaak als voorwaarde voor deelname dat ‘hun’ peuterspeelzaal ook zou deelnemen.

### Werkteam

Er is geen sprake van een werkteam dat het lerend netwerk opzette. Het initiatief lag vooral bij de gemeente, de coördinator van SPeL en het APS.

Bij het afronden van het project is er een bijeenkomst met de gemeente geweest, waar nagegaan is hoe ‘het stokje’ overgenomen zou kunnen worden.

- Toepassing methodiek van lerende netwerken

#### Bestuurlijk commitment

De Stichting Peuterspeelzaalwerk Lingewaard (SPeL) was van het begin af aan sterk betrokken bij het netwerk. De leidinggevende van SPeL heeft ook alle bijeenkomsten bijgewoond. Ook de gemeente was betrokken bij de oprichting en verdere uitvoering van het netwerk. De scholen zijn betrokken geraakt omdat ze gingen deelnemen aan de trainingen van *de Taallijn*. De schoolleiders waren op de hoogte van de deelname van de leerkrachten.

#### Start van het netwerk

Bij de eerste bijeenkomst is informatie verschaft over wat een (lerend) netwerk is in de vorm van een Powerpointpresentatie. Deze informatie is ook aan de deelnemers verschaft in de vorm van een multomap die zich in de loop van de bijeenkomsten steeds verder vult en die de deelnemers tevens kunnen gebruiken als logboek. Tijdens de eerste bijeenkomst zijn ook de eerstvolgende bijeenkomsten gepland. Aan het einde van iedere bijeenkomst wordt steeds op basis van de behandelde casuïstiek en persoonlijke wensen de onderwerpen voor de volgende bijeenkomsten geïnventariseerd. Er is tijdens de eerste bijeenkomst zeer duidelijk gemaakt dat een lerend netwerk te maken heeft met 'halen en brengen'. Er is dan ook een lijst gemaakt van dingen die mensen in het netwerk zouden kunnen inbrengen en vragen waar de deelnemers mee zaten en waar zij graag in het netwerk een oplossing voor zouden vinden. Het APS heeft tijdens alle bijeenkomsten gediend als een leeradviseur (expert), maar meer nog als procesbegeleider. De leidinggevende van SPeL heeft ook gediend als expert, zo ook soms de ambtenaar van de gemeente (bijvoorbeeld bij het maken van een sociale kaart; zie bijlage 3). Verder heeft één van de participanten zo nu en dan gefungeerd als expert; de school voor speciaal basisonderwijs was/is vertegenwoordigd door de logopediste. Ook is de openbare bibliotheek eenmaal uitgenodigd als expert. Deelnemers zijn telkens door het APS uitgenodigd na overleg met de participanten in het netwerk.

#### Intake en selectie betrokkenen

De selectie heeft in principe plaatsgevonden doordat de werving geschiedde onder peuterspeelzalen en basisscholen die deelnamen en/of deelnemen aan de trainingen in het kader van *de Taallijn* van het Expertisecentrum Nederlands en Sardes. Het APS verzorgt in Lingewaard ook deze trainingen. De vertegenwoordigers van de deelnemende basisscholen nemen allen deel aan die training; van SPeL hebben meerdere leidsters deelgenomen aan de trainingen (Woordenschat en Integrale Taallijn). Bij SPeL zag men hier een kans om de aspecten van *de Taallijn* via het netwerk ook te verspreiden onder peuterspeelzaalleidsters die (nog) niet hadden deelgenomen aan de trainingen van *de Taallijn*.

#### Ambitie of thema

Het netwerk is vanaf het begin af aan gekoppeld aan *de Taallijn*. De deelnemende leidsters hebben hier zelf op ingetekend; het thema leeft duidelijk bij hen. De leerkrachten zaten allemaal midden in *de Taallijn*-trainingen. Ook voor hen was dit zeker bij aanvang een thema waarmee men verder wilde. *De Taallijn* blijft steeds sturing geven aan de inhoud van de bijeenkomsten. Niet altijd zijn de ingebrachte onderwerpen direct gekoppeld aan taal, maar ze zijn er altijd wel op de een of andere manier aan gelieerd. Een van de eerste onderwerpen die bijvoorbeeld behandeld is, is de overgang van peuters naar de basisschool. Taal is daarbij natuurlijk altijd een belangrijk topic.

Deelnemers zijn allen praktijkdeskundigen en kunnen op deze manier veel van elkaar leren. Er is dan ook gewerkt met intervisiewerkvormen en er wordt veel gedaan door middel van uitwisseling van ervaringen. Het lijkt erop of de deelnemers hierbij nieuwe zienswijzen opdoen om zelf uit te gaan proberen of juist bevestigd worden in hun aanpak. Dit leidt er bij de soms nog onzekere leidsters toe dat zij zelfverzekerder worden.

Tijdens de bijeenkomsten spelen functies en structuren geen rol. Het APS is in die zin de dominante actor doordat deze (op verzoek van de deelnemers) de agenda's plant en procesbegeleider is.

#### Vormgeving werkbijeenkomsten

Het thema voor een volgende bijeenkomst wordt altijd bepaald aan het einde van een bijeenkomst. Het gaat vrijwel altijd om praktijkgerelateerde thema's. Deze krijgen over het algemeen vorm door de bespreking van casuïstiek, collegiale consultatie, intervisie, rollenspel, geven van feedback, enzovoort. De sfeer van de bijeenkomsten kenmerkt zich door open, gelijkwaardig, vertrouwelijk, eerlijk, concreet, problemen uit de praktijk. Er is duidelijk sprake van halen en brengen, al is de verhouding daarin niet voor iedereen gelijk. Er is ook oog voor elkaars belangen en er lijken geen concurrentieoverwegingen te spelen. De afhankelijkheid van het APS is groot; het is dan ook nog onduidelijk hoe het netwerk doorgaat als het APS zich zal terugtrekken.

#### Communicatie vanuit het netwerk

Uitgangspunt van het netwerk is dat de peuterspeelzaalleidsters die deelnemen aan het netwerk dit binnen hun eigen stichting (SPeL) verspreiden. De deelname van de leidinggevende van de stichting werkt wat dat betreft faciliterend.

Wat betreft de basisscholen is de verwachting dat de uitkomsten hun weg wel zullen vinden binnen de eigen school; maar naar buiten toe (naar andere scholen binnen één bestuur of één wijk bijvoorbeeld) is weinig zicht op; waarschijnlijk gebeurt daar weinig.

In het visieoverleg met primair onderwijs, peuterspeelzalen en kinderopvang ten behoeve van een nieuwe visie ten aanzien van 0-6-jarigen worden de ervaringen uit het netwerk meegenomen en worden de bovenschools managers geïnformeerd over het belang van deelname aan het netwerk door onderbouwleerkrachten.

#### Interactie met de omgeving

De peuterspeelzalen, waarvan hun school niet deelneemt aan het netwerk, zijn meer met elkaar in gesprek geraakt. De behoefte aan deelname aan het netwerk door deze scholen is groot. Met de gemeenteambtenaar is overleg gaande over het vervolg van het netwerk in de lokale structuur.

Leidsters die deelgenomen hebben zijn ook positief over het bij elkaar op bezoek gaan, in elkaars keuken kijken en het met elkaar hebben over de inhoud van het werk.

#### Slotbijeenkomst

De slotbijeenkomst heeft plaatsgevonden. Begin september heeft er een belronde langs alle deelnemers plaatsgevonden om wensen en behoeften voor deze bijeenkomst en de afronding ervan te peilen. Tevens is er aandacht voor het netwerk zelf geweest en zijn de voorwaarden die hieraan verbonden zijn geïnventariseerd (inventariseren knelpunten en succesfactoren). Ook is er nagegaan of er nog voldoende gehaald en gebracht wordt en in hoeverre het netwerk daadwerkelijk leeft en waar nog behoeften liggen voor de toekomst. Uit dit 'onderzoekje' kwam naar voren dat men de bijeenkomsten als nuttig heeft ervaren en dat men ze in de dorpskernen wil voortzetten. Bovendien heeft men behoefte aan een jaarlijkse bijeenkomst voor de gehele gemeente.

### Succesfactoren van de pilot 'Lerende netwerken'

- De betrokkenheid van de deelnemers aan het netwerk.
- Het feit dat aanvankelijk de peuterleidsters apart in enkele bijeenkomsten bij elkaar zijn gekomen; dit gaf hen genoeg zekerheid om de grotere bijeenkomsten met de basisscholen tot een succes te maken.
- De betrokkenheid van de leiding van de Stichting SPeL en van de gemeente. Dit uitte zich onder andere door deelname aan de bijeenkomsten.

### Knelpunten van de pilot 'Lerende netwerken'

- De afwezigheid van enkele leerkrachten van groep 1-2 (de verhouding is scheef; dit wordt zowel door leidsters als door de aanwezige leerkrachten als een gemis ervaren).
- De deelnemers stelden zich in het begin afwachtend op ten aanzien van het programma (ze deden later wel actief mee). Dit komt onder andere door de rol die het APS in deze pilot op zich heeft genomen en door de aard van de pilot: dit wordt de deelnemers aangeboden, zij hebben het niet zelf bedacht om aan een netwerk over *de Taallijn* deel te nemen. Taal lijkt voor dit lerend netwerk een te smalle basis; de behoefte van leidsters aan thema's en onderwerpen is breder.

### Bestuurlijk platform

Er is in de gemeente Lingewaard een bestuurlijke werkgroep die zich bezighoudt met taalonderwijs. In deze werkgroep zijn de uitkomsten van het netwerk besproken. Op dit moment is men aan het nagaan op welke wijze het netwerk kan worden voortgezet. Dit zal mogelijk worden opgepakt door het samenwerkingsverband.

- Ketenbenadering

In het netwerk Lingewaard is veel aandacht besteed aan de ketenbenadering. Eén van de bijeenkomsten is geheel gewijd aan het duidelijk krijgen wanneer er voor een 'probleem'kind duidelijk externe hulp ingeroepen moet worden en bij wie. Dit heeft onder andere geresulteerd in het totstandkomen van een sociale kaart (zie bijlage 3). Verder is er veel informatie uitgewisseld met de aanwezige logopediste en tussen peuterspeelzalen, reguliere basisscholen en de sbo-school.

## 2 Netwerk Amsterdam

Aanvankelijk was de planning dat er in twee stadsdelen een lerend netwerk zou worden gestart van leidsters en leerkrachten die geschoold zijn op *de Taallijn VVE*. Het netwerk in stadsdeel Zuidoost is nog niet van de grond gekomen. Wel zijn daar alle leidsters van de peuterspeelzalen en de leerkrachten van twee basisscholen geschoold op *de Taallijn*. Op één van deze scholen is het 'Verteltassenproject' opgezet. De beleidsambtenaar van stadsdeel Zuidoost was zeer geïnteresseerd in de opzet van een netwerk waarin de werkvloer elkaar stadsdeelloverstijgend zou kunnen vinden. Het profiteren van elkaars kennis en kunde en het verspreiden van succeservaringen met het 'Verteltassenproject' om ouders meer te kunnen betrekken bij het onderwijs, leek een goede kans. Na evaluatie van *de Taallijn* met de scholen blijkt er wel behoefte te zijn aan een dergelijk netwerk. Eén van de scholen heeft aangegeven mee te willen denken in de opzet daarvan. Hopelijk kan hiertoe nog een aanzet worden gegeven in het komend schooljaar.

Het netwerk VVE in het stadsdeel Westerpark in Amsterdam bestaat uit 15 peuterleidsters en hun leidinggevende (de Stichting Welzijn Westerpark), twee functionarissen ouder-

betrokkenheid en de beleidsambtenaar van het stadsdeel. Het netwerk is ontstaan naar aanleiding van bijeenkomsten die in aansluiting op de bijeenkomsten van *de Taallijn VVE* en de scholing Oudercommunicatie zijn ontstaan.

In eerste instantie was het de bedoeling dat de netwerken zouden starten met de leidsters die geschoold zijn op *de Taallijn* en daarna zouden de leerkrachten volgen. De afgelopen periode zijn er drie scholen geschoold op *de Taallijn*, waarvan de leerkrachten willen aansluiten bij het netwerk.

Het afgelopen jaar zijn er drie bijeenkomsten geweest. Tijdens de eerste bijeenkomst is geïnventariseerd wat mensen kwamen halen en wat ze konden brengen in de bijeenkomsten.

- Toepassing methodiek van lerende netwerken

#### Bestuurlijk commitment

Bestuurlijk commitment is er zeker voor de deelnemers van de Stichting Welzijn Westerpark en de beleidsambtenaren van de stadsdelen. Wat betreft de participatie van de basisscholen is de aanmelding van leerkrachten afhankelijk van het commitment van de schoolleiders.

Binnen het stadsdeel Westerpark blijkt een VVE-projectgroep op een laag pitje te functioneren. Het stadsdeel ziet perspectief om via het lerend netwerk deze projectgroep nieuw leven in te blazen.

De stadsdelen Westerpark en Zuidoost zijn beide groot voorstander van een lerend netwerk. Het stadsdeel Westerpark participeert in het netwerk door het technisch voorzitterschap op zich te nemen. Dit voorzitterschap wordt in samenspraak met de leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark opgepakt. KPC Groep ondersteunt dit netwerk.

#### Start van het netwerk

De startbijeenkomst voor de peuterspeelzalen is georganiseerd door KPC Groep in samenwerking met de beleidsambtenaar van Westerpark en de leidinggevende van de peuterspeelzalen. De peuterleidsters zijn enthousiast en na de tweede bijeenkomst bepaalden zij zelf de agenda.

Tijdens de tweede bijeenkomst bleken er leerkrachten van samenwerkende basisscholen belangstelling te tonen voor dit netwerk. In aansluiting hierop is door het stadsdeel de voorwaarde om geschoold te zijn op *de Taallijn* losgelaten. Indien gewenst kunnen van elke school een of twee leerkrachten deelnemen aan dit netwerk.

#### Werkteam van het lerend netwerk

Er is nu alleen nog sprake van een werkgroep, die bestaat uit de leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark, de beleidsambtenaar en adviseurs van KPC Groep.

Wel zijn er in aansluiting op de tweede bijeenkomst twee leidsters opgestaan die samen met de functionarissen ouderbetrokkenheid tijdens de derde bijeenkomst een presentatie willen verzorgen over de stimulering van ouderbetrokkenheid.

Het is te overwegen om, als het netwerk na terugtrekking van KPC Groep nog door wil gaan, een aantal leden uit het netwerk te vragen zitting te nemen in de werkgroep.

#### Persoonlijke ontwikkeling deelnemers

Tijdens de eerste bijeenkomst is informatie verschaft in de vorm van een Powerpoint-presentatie over wat een lerend netwerk is. Er zijn materialen uitgereikt en er is een gastspreker uitgenodigd uit het stadsdeel Zuidoost, die vertelde over de meerwaarde van het 'Verteltassenproject'. Ook is tijdens deze bijeenkomst zeer duidelijk gemaakt dat een lerend netwerk te maken heeft met 'halen en brengen' en dat de deelnemers zelf hun eigen agenda bepalen.

KPC Groep heeft tijdens de twee bijeenkomsten gediend als procesbegeleider, evenals de beleidsambtenaar van de gemeente. De leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark heeft gediend als expert (bijvoorbeeld door aan te geven welke activiteiten en speerpunten leven binnen de stichting). De coördinator van de Stichting Verteltassenproject is uitgenodigd als expert, evenals de twee participanten van het netwerk en de functionarissen ouderbetrokkenheid, die uitleg gaven over de wijze waarop voorscholen ouders meer kunnen betrekken bij hun onderwijs en op welke wijze zij oplossingen bieden aan knelpunten in het ouderbeleid. Ook is het de bedoeling dat in een van de eerstvolgende bijeenkomsten de openbare bibliotheek uitgenodigd wordt als expert.

Deelnemers zijn telkens door de beleidsambtenaar van het stadsdeel uitgenodigd in aansluiting op het overleg met de participanten van de werkgroep.

#### Intake en selectie betrokkenen

De selectie heeft plaatsgevonden door de leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark. Zij selecteerde enkele afgevaardigden van de peuterspeelzalen die deel hadden genomen aan *de Taallijn*-trainingen van het Expertisecentrum Nederlands en Sardes en aan de scholing Oudercommunicatie van KPC Groep. KPC Groep verzorgde in beide stadsdelen (Zuidoost en Westerpark) *de Taallijn*-trainingen. Bij de Stichting Welzijn Westerpark zag men hier een kans om de opgedane vaardigheden van *de Taallijn* en de communicatie met ouders te borgen en via het netwerk ook te verspreiden naar de leerkrachten van de samenwerkende basisscholen. Daarbij stond de verbetering van de doorgaande lijn centraal.

#### Ambitie of thema

Het netwerk is vanaf de start gerelateerd aan *de Taallijn* (zie inleiding). In eerste instantie wilden de leidinggevende en de beleidsambtenaar van het stadsdeel vanuit *de Taallijn* sturing geven aan de inhoud van de bijeenkomsten, maar dan wel daadwerkelijk gekoppeld aan het verbeteren van de oudercontacten. Daarbij sloot het lerend netwerk naadloos aan bij de beleidsvoornemens en ambities van het stadsdeel rondom jeugdbeleid. De notitie Jong in Westerpark gaf ook aanknopingspunten voor het netwerk om de werkvloer meer te verbinden aan hun beleid. Alle tot nu toe ingebrachte onderwerpen zijn dan ook gekoppeld aan taal en ouders. Na twee bijeenkomsten blijken de leidsters dit platform een goede manier te vinden om met elkaar in gesprek te komen, informatie uit te wisselen en van en met elkaar te leren. Het is duidelijk zichtbaar dat de leidsters elkaar waarderen en respect hebben voor elkaars werkwijze, hetgeen kan leiden tot empowerment.

Tijdens de bijeenkomsten spelen functies en structuren geen rol. Soms speelt het stadsdeel een dominante rol in het stroomlijnen van het proces. KPC Groep is in die zin eveneens een dominante actor, doordat zij (op verzoek van de werkgroepleden) de agenda's voorbereidt en tijdens de bijeenkomsten procesbegeleider is.

#### Vormgeving werkbijeenkomsten

Het thema voor een volgende bijeenkomst wordt bepaald aan het einde van de bijeenkomst. Ook wordt er gevraagd wie er vanuit het netwerk een bijdrage wil leveren voor de bespreking van een thema. Het betreft meestal een thema dat de belangstelling heeft van de groep en waarover men gemeenschappelijke vragen, knelpunten, enzovoort ervaart met betrekking tot praktijkgerelateerde thema's. Deze krijgen over het algemeen vorm door presentatie of bespreking van praktijkverhalen, collegiale consultatie, intervisie, geven van feedback, enzovoort.

De sfeer van de bijeenkomsten kenmerkt zich door open, gelijkwaardig, vertrouwelijk, eerlijk, concreet en problemen uit de praktijk. Er is duidelijk sprake van halen en brengen, al is de verhouding daarin niet voor iedereen gelijk. Er is ook oog voor elkaars belangen en er lijken geen concurrentieoverwegingen te spelen.

De afhankelijkheid van KPC Groep is nog te groot. Het is nog onduidelijk op welke wijze het netwerk gecontinueerd zal worden als KPC Groep zich terugtrekt. Er zijn overwegingen van het stadsdeel Westerpark om een relatie te leggen met de projectgroep VVE.

Het stadsdeel is net als het lerend netwerk kartrekker. Deze projectgroep bestaat nu nog alleen uit directies van basisscholen en coördinatoren van voorscholen. In deze groep mist het stadsdeel echter nog een goede aansluiting met de werkvloer. Een combinatie van leidinggevend en leiders/leerkrachten zou mogelijk een meerwaarde kunnen hebben.

#### Communicatie vanuit het netwerk

Uitgangspunt van het netwerk is dat de leiders en leerkrachten, maar ook de leidinggevend en de stadsdeelambtenaar die deelnemen aan het netwerk, de informatie binnen hun eigen kring zullen verspreiden. De deelname van de leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark en de beleidsambtenaar werkt wat dat betreft faciliterend naar de peuterspeelzalen en de scholen. Maar ook richting besturen kunnen initiatieven van het netwerk leiden tot bijstelling van beleidsvoornemens. Het is nog te vroeg om uitspraken te doen over wat de implicaties kunnen zijn van deze netwerken voor de verbetering van beleid, zowel binnen de stichting en het basisonderwijs als binnen het stadsdeel.

#### Interactie met de omgeving

De stadsdeelambtenaar is sterk betrokken bij de ontwikkeling en verbetering van het beleid, zowel ten aanzien van het peuterspeelzaalwerk als van het basisonderwijs. Een nadeel is dat zij nog vrij recent op dit thema zit en zich het afgelopen jaar sterk heeft moeten inlezen en inwerken op het GOA/VVE-beleid. Desondanks heeft zij veel moeite gedaan om in de scholen en speelzalen kennis te nemen van de praktijk. Zij wordt daarbij gesteund door haar portefeuillehouder, die een groot voorstander is van het borgen van vaardigheden van *de Taallijn VVE*.

Echter, er zal nog veel werk verzet moeten worden. Momenteel lopen er ontwikkelingen die gericht zijn op het vormgeven van de Lokale Educatieve Agenda. Ook daarbij is het stadsdeel nauw betrokken. Het openbaar onderwijs is verzelfstandigd. Hierdoor worden de grenzen van Westerpark overschreden, aangezien er scholen uit aangrenzende stadsdelen ondergebracht zijn bij één schoolbestuur. Voorheen hadden de beleidsambtenaren veel inbreng en zeggenschap in de Westerparkse scholen. Nu beperkt zich hun bemoeienis slechts alleen tot de lokale taken. Een van deze taken is het VVE-beleid en werken aan de doorgaande lijn. Het lerend netwerk zou een goede bijdrage kunnen leveren om de werkvloer nadrukkelijk te betrekken bij de Lokale Educatieve Agenda. Beleid van onderop in plaats van top-down.

#### Slotbijeenkomst

De slotbijeenkomst van Westerpark moet nog plaatsvinden. Op de bijeenkomst van de projectgroep VVE hebben de deelnemers aangegeven dat het netwerk (gekoppeld aan het netwerk van de peuterspeelzalen VVE) een functie heeft. Het is de bedoeling om als projectgroep meer richting en sturing te gaan geven aan dit netwerk.

#### Succesfactoren van de pilot 'Lerende netwerken'

- De betrokkenheid van de deelnemers aan het netwerk.
- De uitwisseling van elkaars opvattingen, ervaringen, activiteiten.
- Delen van overeenkomsten en verschillen in culturen en veranderingen.
- Bewustwording van de eigen positie binnen het netwerk zorgt voor empowerment van de leiders.
- De betrokkenheid van de leidinggevende van de Stichting Welzijn Westerpark en de beleidsmedewerker van de gemeente.

#### Knelpunten van de pilot 'Lerende netwerken'

- De deelnemers stelden zich in het begin afwachtend op ten aanzien van het programma (ze deden later wel actief mee en wilden zelf activiteiten presenteren).
- Dit komt onder andere door de rol die KPC Groep en de gemeente in deze pilot op zich hebben genomen.
- Er is onduidelijkheid over welke rol en functie het lerend netwerk inneemt binnen Westerpark naast de andere overlegsituaties die er al zijn.
- De focus alleen op *de Taallijn VVE* binnen het beleid van Jong in Westerpark bleek voor dit lerend netwerk een te smalle basis; de behoefte van leidsters aan thema's en onderwerpen lijkt breder.
- De afwezigheid van de leerkrachten van groep 1-2. In eerste instantie was de insteek van de pilot te starten met de leidsters die reeds geschoold waren op *de Taallijn*, waarna later de leerkrachten konden aansluiten die eveneens geschoold waren op *de Taallijn*. De meeste leidsters die deelnamen werkten echter samen met leerkrachten van scholen die niet deelnamen aan *de Taallijn VVE*. Deze randvoorwaarde is daarom nu losgelaten.
- Vanuit de Stichting Welzijn Westerpark is men behoudend om te spreken over een succes van het lerend netwerk. Het netwerk werd ervaren als weer een overleg erbij, dus verzwarend van het werk. Het lerend netwerk is nu opgenomen in een bestaand overleg. In het Westerparkoverleg komen onderwerpen aan de orde die van toepassing zijn op *de Taallijn VVE*. Deze worden niet alleen met de voorscholen besproken, maar ook met de reguliere speelzalen omdat deze allen *de Taallijn VVE* hebben gevolgd.

#### Verspreiding leeropbrengsten

Dit is tot nu toe nog niet aan de orde geweest. De opdracht een draaiboek c.q. handreiking te maken om de ervaringen breed te verspreiden, wordt in overleg met de samenwerkende partners (LPC, Sardes en EN) de komende tijd kortgesloten. Er liggen volgens KPC Groep kansen om deze handreiking in te brengen bij Cluster D van *Vversterk*. In aansluiting op Cluster A van *Vversterk* (training van peuterspeelzalen, kinderdagverblijven en onderbouw basisscholen op acht modules) wordt binnen Cluster D gewerkt aan de borging van het VVE-beleid binnen de instellingen en gemeenten. Binnen dit cluster worden regionale sessies en aansluitende maatwerktrajecten georganiseerd, waarbij de opzet van lerende netwerken een belangrijke impuls kan zijn om de gewenste doorgaande lijn beter gestalte te geven.

#### • Ketenbenadering

Er worden veel mogelijkheden gezien om vanuit lerende netwerken een bijdrage te leveren aan de ketenbenadering. Het lerend netwerk van Westerpark maakt immers onderdeel uit van het integraal jeugdbeleid. Op welke wijze het netwerk gebruikt kan worden om de ketenbenadering binnen het jeugdbeleid gestalte te geven, zal nader onderzocht dienen te worden. Binnen het netwerk kunnen tal van thema's aan de orde komen. Binnen het VVE-beleid hebben we te maken met een educatieve lijn en een zorglijn. De thema's die tot nu toe actueel waren binnen het netwerk liggen op de educatieve lijn. Maar dit platform zou ook goed kunnen dienen om daar de zorglijn te bespreken (1-zorgroute jonge kind en relatie ouder en kindzorg c.q. centra voor jeugd en gezin).

### 3 Netwerk Enschede

#### Toepassing methodiek van lerende netwerken

##### Bestuurlijk commitment

De gemeente Enschede heeft beleid op VVE en taalstimulering, maar heeft zich niet rechtstreeks gecommitteerd aan de pilot 'Lerende netwerken' vanuit *de Taallijn*.

*Uit document 'Het project taalbeleid in Enschede' (maart 2007)*

Met ingang van 1-8-06 is de nieuwe wet OAB in werking getreden. Op grond van deze wet ontvangen gemeenten en scholen extra gelden voor het bestrijden van onderwijsachterstanden. Gemeenten dienen de gelden in te zetten voor (o.a.) het voorschoolse deel van de VVE, scholen ontvangen de middelen voor het vroegschoolse deel via de (herziene) gewichtenregeling rechtstreeks van het Rijk. Samen zijn gemeenten en scholen verantwoordelijk voor een effectief VVE-beleid, voor een zo groot mogelijk bereik van de doelgroep en voor een doorgaande lijn van de voorschoolse voorzieningen naar de basisschool. Taal maakt een substantieel onderdeel uit van de VVE. Een andere hiermee samenhangende actielijn wordt gevormd door *de Taallijn VVE* en de actie *Vversterk*.

In opdracht van het Rijk voert een aantal speciaal daartoe aangewezen landelijke en regionale instellingen scholings- en begeleidingsactiviteiten uit, gericht op voor- en vroegschoolse voorzieningen, ter versterking van de kwaliteit van de VVE. Deelname daaraan door bv. peuterleidsters en/of onderbouwleerkrachten is facultatief, maar veelal wel gratis of wordt zelfs beloond met een tegemoetkoming/premie voor de instelling.

##### VVE

- Financiën: voorschools: gemeente Enschede; vroegschools: schoolbesturen
- Verantwoordelijk/opdrachtgever: voorschools: gemeente Enschede; vroegschools: schoolbesturen
- Uitvoerder/opdrachtnemer(s): voorschools: Alifa, kinderopvanginstellingen; vroegschools: basisscholen
- Aard activiteiten: uitvoering VVE-programma's, eventueel deelname aan scholing etc. in het kader van *de Taallijn VVE* en *Vversterk*
- Uitvoeringsafspraken vastgelegd in: voorschools: nieuw VVE-plan, uitvoeringsovereenkomsten gemeente – Alifa en gemeente – kinderopvanginstellingen; vroegschools: Lokale Educatieve Agenda Enschede

##### Stichting Alifa (welzijn Enschede)

Deze stichting voert beleid van de gemeente uit op het gebied van afstemming tussen peuterspeelzalen en basisscholen met betrekking tot de pedagogische en didactische aanpak van leidsters en leerkrachten en met betrekking tot afstemming en samenwerking. Alifa is ingegaan op het aanbod van de pilot 'Lerend netwerk' omdat dit past binnen haar beleid ten aanzien van taalstimulering van jonge kinderen en de doorgaande leerlijn taal.

Er is altijd een medewerker van Alifa aanwezig op de bijeenkomsten.

## Scholen

Afspraken rond VVE zijn opgenomen in het Taalbeleid Enschede. Dit beleid is gekoppeld aan de Lokale Educatieve Agenda.

Als het gaat over het 'lerend netwerk' is er geen bestuurlijk commitment. Alifa heeft vier scholen benaderd en met de schoolleiders het belang en de aanwezigheid van een lerend netwerk onderstreept. Drie scholen onderschrijven het belang van het netwerk, maar twee van de drie scholen hebben aan de start van de pilot andere prioriteiten. In de loop van de pilot geven de twee scholen aan toch graag te willen deelnemen aan het lerend netwerk.

## Start van het netwerk

De leidsters en leerkrachten kwamen 'blanco' en geïnteresseerd op de startbijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst hebben de deelnemers een gemeenschappelijk doel geformuleerd nadat men zich bewust werd van gezamenlijke belangen. Men onderstreept het belang van een doorgaande ontwikkeling voor kinderen. Het gemeenschappelijk doel kan geformuleerd worden als 'het realiseren van een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 2-7 jaar' en als 'leren van en met elkaar'.

CPS heeft de bijeenkomst georganiseerd. Alifa heeft beleid geformuleerd op de afstemming tussen peuterspeelzalen en basisscholen. In de groep zijn de deelnemers zich ervan bewust dat afstemming belangrijk is en een meerwaarde biedt, maar onderlinge afhankelijkheid is een groot woord. Er zijn verhoudingsgewijs meer peuterleidsters dan leerkrachten aanwezig.

## Werkteam van het lerend netwerk

CPS (twee medewerkers) heeft in samenwerking met Alifa (coördinator/pedagogisch medewerker) het lerend netwerk opgezet. CPS heeft het aanbod voor de pilot gedaan. Alifa heeft deelnemers geworven, zowel binnen de eigen organisatie als binnen een aantal scholen. Er is niet echt een werkteam geformeerd; er is contact tussen deze twee organisaties. Het is wel de bedoeling dat een werkteam de taken van CPS overneemt. Dit werkteam zal worden vertegenwoordigd door Alifa en door de scholen.

Taak/opdracht CPS: organiseren van de bijeenkomsten (programma, inhoud (afgestemd op de beleidsstukken van Alifa en de doelen van de pilot)).

Taak/opdracht Alifa: draagvlak creëren, deelnemers faciliteren in tijd en contact onderhouden met deelnemers.

De motor achter de pilot is in de eerste plaats CPS, maar zal aan het einde van de pilot worden overgenomen door het werkteam.

## Persoonlijke ontwikkeling deelnemers

CPS verzorgt materialen voor de deelnemers: uitnodigingen, PPT, werkbladen en artikelen. De doelen en verwachtingen van Alifa zijn gekoppeld aan haar beleid ten aanzien van afstemming met de basisscholen en de doorgaande leerlijn.

Tijdens de eerste bijeenkomst zijn er doelen geformuleerd op leidsters-/leerkrachtniveau.

Er vonden drie netwerkbijeenkomsten plaats van 3 uur (oktober 2006, mei 2007, september 2007). Er waren formeel geen leervragen geformuleerd in een POP of logboek. Wel werden er steeds voor en tijdens de bijeenkomsten leervragen en -behoeften van deelnemers geïnventariseerd. De inhoud van de bijeenkomsten is steeds gekoppeld geweest aan *de Taallijn*, de doelen van de pilot (doorgaande leerlijn), de doelen van Alifa (waaronder leren van en met elkaar) en de wensen van de deelnemers. CPS heeft bij de invulling van het programma voor een deel een faciliterende rol gehad (zorgen voor momenten van uitwisseling en leren van elkaar), en voor een deel een expertrol (inhoudelijke inbreng op het gebied van *de Taallijn* en aanverwante onderwerpen).

Alifa heeft leidsters gezocht die geïnteresseerd waren in een lerend netwerk en het belang ervan konden onderschrijven. De leerkrachten van de scholen werden door CPS benaderd. Deelname was niet verplicht, maar vrijwillig met als regel daarbij dat dit dan ook als verplicht werd beschouwd voor de duur van de pilot. CPS heeft vervolgens steeds de deelnemers schriftelijk uitgenodigd.

#### Intake en selectie betrokkenen

Zie hierboven. Alifa heeft gezocht naar leidsters en CPS naar leerkrachten die interesse hadden voor dit netwerk. Voorwaarde voor deelname aan het netwerk was dat de leidsters/leerkrachten *de Taallijn*-training gevolgd hadden, aan het volgen waren of nog zouden volgen. Er is niet bewust gekeken naar sleutelfiguren. De deelnemers zijn gekomen omdat ze persoonlijk interesse hebben, willen leren en het belang inzien van de doelen van de pilot.

#### Ambitie of thema

Tijdens de lerende netwerken zijn de deelnemers gemotiveerd, er is een gelijkgestemde energie: ze willen leren van elkaar, informatie uitwisselen en professionaliseren op het gebied van samenwerking en vormgeven aan de doorgaande lijn. Er is veel interesse voor het leren kennen van elkaars werkwijze, zowel tussen peuterspeelzalen en de school als tussen peuterspeelzalen onderling.

Het kader is voor CPS steeds de pilot 'Lerend netwerken' en *de Taallijn*. Deze twee spelen een rol in de invulling van de bijeenkomsten. De vragen en wensen van de leidsters zijn door CPS tot nu toe steeds gekoppeld aan dit kader (hoewel de vragen van de deelnemers breder zijn (algemene pedagogische, didactische en organisatorische vragen).

De bijeenkomsten zijn erg gericht op uitwisselen, bewustwording en leren van elkaar.

Ook de inhoudelijke inbreng van CPS wordt steeds gekoppeld aan ervaringen en kennis uit de praktijk (in de vorm van reflectie op het eigen handelen en de eigen werksituatie en van samenwerkingsopdrachten). CPS heeft geen 'colleges' gegeven.

CPS is een dominante actor in de netwerkbijeenkomsten. CPS maakt het programma, kiest de werkvormen, nodigt de deelnemers uit, leidt de bijeenkomsten, stuurt het interactieproces aan. Alifa is ook een dominante actor, zij heeft de deelnemers geworven en gefaciliteerd. Vanaf de start van deze pilot is aangegeven dat – als daar behoefte aan is – de deelnemende partijen (leidsters en leerkrachten), het lerende netwerk zullen voortzetten. CPS trekt zich dan terug.

De leidsters worden geacht om aan het lerend netwerk in hun wijk deel te nemen.

De schoolleiders verwachten van de leerkrachten dat ze aanwezig zijn.

De leidsters worden gefaciliteerd. Wat betreft de leerkrachten: tegen hen wordt gezegd dat deelname aan een lerend netwerk bij hun taak hoort.

#### Vormgeving werkbijeenkomsten

Tussen de deelnemers zijn de relaties gelijkwaardigheid, vertrouwelijk en eerlijk.

Elk thema is een combinatie van concreet en algemeen. Concreet is de aandacht voor *de Taallijn* / taalstimulering en de bredere werkwijze van de leidsters/leerkrachten in hun eigen praktijk. Algemeen/abstracter is de aandacht voor leidstervaardigheden en werken aan de tussendoelen, hoewel steeds de koppeling gezocht wordt met de eigen praktijk.

Spreeken over problemen is in dit netwerk niet aan de orde, het gaat in de bijeenkomsten om vragen, nieuwsgierigheid naar werkwijzen en de behoefte van deelnemers om uit te wisselen en zo te leren voor de eigen praktijk.

Leren van elkaar is een van de belangrijkste opbrengsten van de bijeenkomsten geweest.

Halen en brengen: door de werkvormen en de opdrachten hebben de leidsters gehaald en gebracht. Er is een grote behoefte aan uitwisseling.

Onderlinge afspraken tussen deelnemers zijn er niet expliciet. Wel impliciet de afspraak dat je je committeert aan het netwerk. De afspraken tussen Alifa en de deelnemers zijn expliciet: dat je je committeert aan het netwerk. De afspraken tussen CPS en de deelnemers zijn expliciet: CPS organiseert de bijeenkomsten, de deelnemers hebben een actieve inbreng. Daarnaast hebben we rekening te houden met het karakter van een pilot en *de Taallijn*. Iedere bijeenkomst wordt geëvalueerd en vervolgens worden er nieuwe afspraken gemaakt voor de inhoud van de volgende bijeenkomst, met dien verstande dat dit past binnen de kaders van de pilot en *de Taallijn*. Door de werkvormen die gehanteerd worden tijdens de bijeenkomsten wordt door deelnemers eigen casuïstiek besproken en worden ervaringen uitgewisseld. De deelnemers worden eigenaar van het lerend netwerk. De rol van CPS is het inbrengen van theorie.

De deelnemers zijn tijdens de bijeenkomsten actief en erg betrokken. Er is oog voor elkaars belangen en voor respect en erkenning van concurrentie. Na de derde en tevens laatste bijeenkomst heeft men aangegeven graag door te willen gaan met het lerend netwerk. CPS zal samen met Alifa en een vertegenwoordiger van de scholen bekijken welke mogelijkheden er zijn.

Er zijn met de CPS-adviserius geen afspraken over de communicatie gemaakt. De bijeenkomsten zoals deze nu zijn georganiseerd, richten zich op de ontwikkeling en het leren van de aanwezige deelnemers. Wat zij met het geleerde en de ervaringen doen naar hun collega's, daar heeft CPS vooralsnog geen zicht op.

CPS kent de deelnemers en hun 'werkvloer' vanuit eerdere trainingen waarbinnen ook coachingsbezoeken hebben plaatsgevonden. Er is vanuit CPS een zekere feeling met de werkvloeren van het primaire proces. De deelnemende leidsters zijn collega's binnen eenzelfde organisatie en kennen elkaar in ieder geval van vergaderingen en overleg. Sommigen hebben wel eens op andere locaties ingevallen. Hier is dus ook sprake van interactie met elkaars omgeving.

### Slotbijeenkomst

De slotbijeenkomst heeft plaatsgevonden. Maar al snel bleek dat die bijeenkomst eigenlijk geen slotbijeenkomst was, omdat de aanwezige leidsters en leerkrachten door wilden gaan met het lerend netwerk. Dit wordt door Alifa en de vertegenwoordiger van de scholen opgepakt en uitgewerkt.

### Succesfactoren van de pilot 'Lerende netwerken'

- Het enthousiasme en de bereidheid van de deelnemers om te leren.
- De betrokkenheid van Alifa en het belang dat deze organisatie stelt in een lerend netwerk voor haar werknemers.
- Het centrale thema van het netwerk: een doorgaande lijn in de (taal)ontwikkeling van het jonge kind (dit spreekt de deelnemers aan en ze hebben er dagelijks mee te maken).
- Misschien niet helemaal volgens de regels van een netwerk, maar de bijdrage en inbreng van CPS.

### Knelpunten van de pilot 'Lerende netwerken'

- De afwezigheid van enkele leerkrachten van groep 1-2 (de verhouding is scheef, dit wordt zowel door leidsters als door de aanwezige leerkrachten als een gemis ervaren).
- Met name de leidsters hebben de wens om in een netwerk te participeren met de scholen waaraan zij kinderen 'leveren' en waarmee zij samenwerken. In dit netwerk waren niet alleen deze scholen betrokken.
- De deelnemers stelden zich in het begin afwachtend op ten aanzien van het programma (ze doen vervolgens wel actief mee). De vraag rijst: Wie is eigenaar? Dit komt door de rol die CPS in deze pilot op zich neemt en door de aard van de pilot: dit wordt de deelnemers

aangeboden, zij hebben het niet zelf bedacht om aan een netwerk over *de Taallijn* deel te nemen. Taal lijkt voor dit lerend netwerk een te smalle basis; de behoefte van leidsters aan thema's en onderwerpen is breder.

- Wat is het vervolg van deze pilot?

#### Mogelijke oplossingen voor de knelpunten

- Alles in het werk stellen om samenwerkende scholen en peuterzalen gezamenlijk in een netwerk te laten participeren (door gemeente, Alifa, schoolbesturen).
- De groep meer eigenaar van het netwerk te laten zijn door de rol van CPS over te dragen aan Alifa en een vertegenwoordiger van de scholen.
- De insteek is *de Taallijn*, terwijl de behoefte van de deelnemers breder ligt. Een mogelijke oplossing is om een bredere insteek te nemen voor de bijeenkomsten. Dit past bij het beleid van de gemeente.

#### Verspreiding leeropbrengsten

In deze pilot is geen plan opgenomen voor (brede) communicatie van de uitkomsten.

Wel wordt het vervolg besproken in een gemeentelijk overleg in het kader van Taalbeleid Enschede. De kans is groot dat er een vervolg komt in verschillende wijken in Enschede.

#### Bestuurlijk platform

De ervaringen en evaluaties van de netwerkbijeenkomsten worden eerst met Alifa besproken. Vervolgens worden de uitkomsten/ervaringen en mogelijke verdere stappen en borging besproken in de Klankbordgroep Taalbeleid Enschede van de gemeente Enschede.

- Ketenbenadering

Door de verschillende partners uit die keten met elk hun eigen belang en inzet en halen en brengen een rol te geven zoals bedoeld in een lerend netwerk, kan de ketenbenadering in Enschede een aanvulling betekenen voor lerende netwerken rond taal. De mogelijkheden om te komen tot een ketenbenadering zijn onderwerp van overleg in de Klankbordgroep Taalbeleid Enschede.



# Bijlage 2 – Praktische instrumenten

## 10 tips voor lerende netwerken<sup>1</sup>

### 1 Leren van elkaar

Uitgangspunt van een lerend netwerk is dat de deelnemers van en met elkaar leren. Leren betekent: dingen in de praktijk anders gaan doen dan voorheen.

### 2 Evenwicht halen en brengen

Er is een evenwicht tussen halen en brengen. De deelnemers zijn niet gelijk, wel gelijkwaardig. Of deelnemers trekkers of volgers zijn wisselt per onderwerp. Het netwerk is voor iedereen inspirerend. Als sommigen altijd trekker of altijd volger zijn, wordt het netwerk opgesplitst.

### 3 Begeleiding

Een netwerk is non-hiërarchisch. Er kan – dit hoeft niet – een vaste begeleider zijn. Zijn (of haar) stijl is stimulerend én confronterend. De begeleider is voorzitter, facilitator, trainer, consultant en coach tegelijkertijd. Eigenlijk is de begeleider een regisseur die per situatie een specifieke rol kiest.

### 4 Praktijk centraal

Wat het onderwerp ook is: alles staat in dienst van de praktijk. Het netwerk leert van de praktijk en biedt die praktijk opgedane kennis en inzichten aan.

### 5 Resultaatgericht

Een netwerk is per definitie een middel en geen doel op zich. Het doel ligt buiten de groep. De deelnemers hebben een gemeenschappelijk motief en een helder beeld van te behalen resultaten die zij per definitie in de eigen praktijk willen én kunnen toepassen.

### 6 Continuïteit

Het netwerk stelt bij voortduring het eigen nut ter discussie. Als er geen of nauwelijks effect waarneembaar is, stopt het netwerk. Een lerend netwerk kent een duidelijke planning met een helder tijdpad per levensfase.

### 7 Humaan

De atmosfeer van een lerend netwerk is humaan. De cultuur komt overeen met de waarden en normen van de deelnemers. De mate van veiligheid en wederzijdse betrokkenheid is zo groot, dat alle deelnemers zich kwetsbaar opstellen. De hardste feedback vindt plaats in de veiligste omgeving. Alleen je beste vrienden mogen de ergste dingen zeggen.

### 8 Dwarsverbanden

Een gezond netwerk kent naast de gemeenschappelijke bijeenkomsten spontane dwarsverbanden tussen de deelnemers onderling en tussen de deelnemers en de buitenwereld. Er ontstaan en verdwijnen voortdurend vormen van samenwerking (koppels, coaching on the job, intensieve leerstages, commissies en eenmalige werkbezoeken) om ook naast de reguliere bijeenkomsten van elkaar en van andere actoren in het veld te leren.

---

<sup>1</sup> WSNS +

## 9 Competentie

Het netwerk beschikt over voldoende competentie (materieel en immaterieel) om de eigen doelen te verwezenlijken of haalt deze competentie binnen het netwerk. Materieel in de vorm van een budget, beschikbare werk- en vergaderruimtes; immaterieel in de vorm van voldoende aanwezige kennis en ervaring op werkgebied, contacten buiten de groep met andere netwerken en een makkelijke toegang tot complexe kennis elders.

## 10 Discipline

Een netwerk vraagt commitment en discipline. Het is niet vrijblijvend. Een gezond netwerk kenmerkt zich door vanzelfsprekendheden op het gebied van op tijd komen, afmelden als andere zaken urgenter zijn, afspraken nakomen, enzovoort.

## Zes cruciale kenmerken van lerende netwerken

### 1 Community

- Zorg voor een sleutelfiguur die het netwerk faciliteert
- Zorg voor voldoende steun van gemeente, besturen en instellingen
- Zorg ervoor dat iedereen zich betrokken voelt bij het netwerk

### 2 Competentie

- Gebruik de competentie van deelnemers om van en met elkaar te leren
- Zorg voor gelijkwaardigheid tussen de deelnemers
- Selecteer sleutelfiguren die competent zijn om een werkteam te vormen
- Gebruik de expertise van de deelnemers en die van buiten het netwerk
- Huur af en toe externe deskundigen in om het netwerk nieuwe impulsen te geven

### 3 Collegialiteit

- Bewaak de onderlinge collegialiteit en gelijkwaardigheid van de deelnemers
- Realiseer je dat je collega's bent van elkaar, ook al maak je deel uit van verschillende instellingen of beroepsgroepen
- Zorg ervoor dat alle deelnemers zoveel mogelijk zowel kennis en ervaringen halen als brengen
- Zorg voor een veilige sfeer

### 4 Commitment

- Zorg ervoor dat iedereen zich verantwoordelijk voelt om naar een netwerkbijeenkomst te komen
- Zorg ervoor dat er een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd
- Zorg ervoor dat alle deelnemers zich eigenaar voelen van de agenda en het programma-verloop

### 5 Consultatie

- Realiseer een koppeling tussen het persoonlijk ontwikkelingsplan van deelnemers en het lerend netwerk
- Zorg ervoor dat het lerend netwerk een platform is voor intervisie

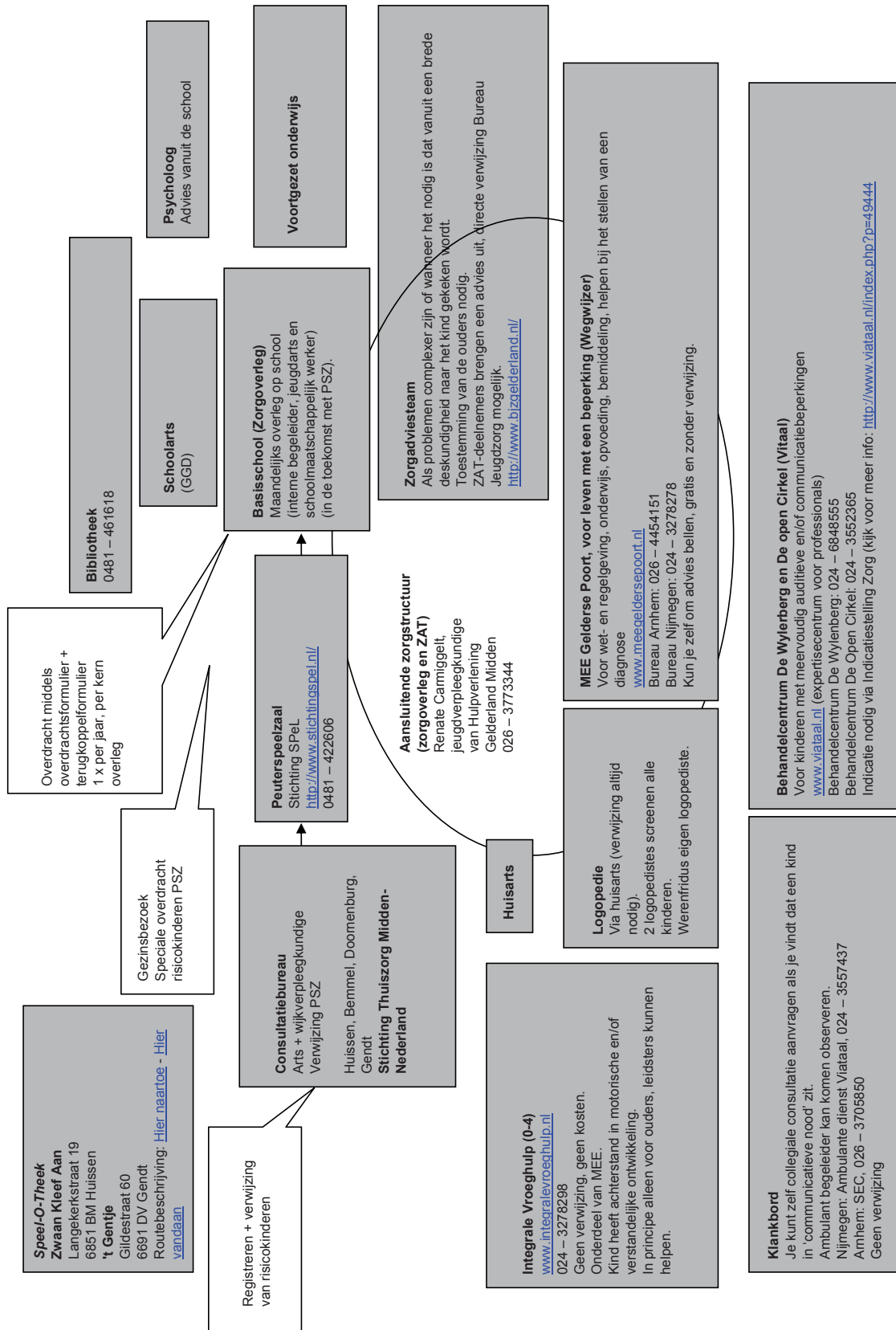
## 6 Continuïteit

- Zorg ervoor dat sleutelfiguren zich verbonden voelen met het lerend netwerk
- Zorg ervoor dat er alleen nieuwe doelen worden toegevoegd of veranderd mits deze gedragen worden door een meerderheid van de deelnemers
- Heb het lef om te stoppen als het gemeenschappelijk doel is weggevallen

Deze zes c's zijn creatief uitgewerkt op een dobbelsteen, die samen met de 'Spelregels voor lerende netwerken' kan worden besteld via de sites van APS, CPS en KPC Groep.



# Bijlage 3 – Sociale kaart Lingewaard





# Bijlage 4 – Vragenlijst ‘Lerende netwerken’

## Hoofdvraag

Is de methodiek van een lerend netwerk goed toegepast in de pilots?

## Deelvragen

- 1 Is er bestuurlijk commitment voor een lerend netwerk (wie, wanneer, waar te zien)?
- 2 Wie heeft de startbijeenkomst georganiseerd? Was er een gemeenschappelijke probleem-perceptie, een gemeenschappelijk belang, onderlinge afhankelijkheid en kansrijke/noodzakelijke oplossingen?
- 3 Is er een werkteam geformeerd dat een lerend netwerk opzette? Wie zaten daar in en met welke taak, opdracht, enzovoort? Was er een ‘motor’?
- 4 Is er informatiemateriaal gemaakt door het werkteam over het netwerk: helderheid over verwachte leeropbrengst (klant, leidinggevende), planning van bijeenkomsten (tijden, frequentie), planning persoonlijke ontwikkeling van deelnemers (POP, logboek), bijdrage leeradviseur (expert of vraagbaak). Hoe zijn deelnemers uitgenodigd?
- 5 Hoe heeft de intake/selectie plaatsgevonden: koplopers (vergevorderd in samenwerking en praktijkinzichten), sleutelfiguren (zoekend), extern begeleider? Was er sprake van een combinatie van persoonlijke component (eigen leren en gedrag), eigen belang en expertise?
- 6 Is er een gelijkgestemde energie rond een ambitie of thema, eenzelfde taal (‘soortgenoten’)? Geeft dit sturing aan de deelnemers? Wat is de rol van kaders, functies en structuren (gering?)? Is er sprake van zelf doen en zelf leren? Is een dominante actor afwezig? Is er ruimte én druk? Competentie en facilitering?
- 7 Hoe krijgen de werkbijeenkomsten vorm? Denk daarbij aan de rol van de deelnemers (humaan, informele relaties en gelijkwaardigheid, open, vertrouwelijke en eerlijke omgeving), thema’s, concreet of algemeen, dicht bij praktijk en problemen van praktijk oplossen. Is er sprake van leren van elkaar, halen en brengen, wederzijdse afhankelijkheden? Hoe staat het met onderlinge afspraken, procesversnelling, kaders en spelregels? Is er een cyclische procesgang (prioritering, fasering, feedback, evaluatie, bijstelling prioritering, enzovoort)? Hoe krijgt het zelf leren vorm (casuïstiek bespreken, uitwisselingsbijeenkomsten, dwarsverbanden, collegiale consultatie, congres, handreiking, extern instituut, anders)? Is er oog voor elkaars belangen, respect en erkenning van concurrentie? Is er discipline en commitment? Stoppen van netwerk wanneer dit niets meer toevoegt?
- 8 Hoe is de communicatie vanuit het netwerk naar de bredere groep: wat mag je verwachten en wat gaat er gebeuren? Wat zijn de successen?
- 9 Hoe is de interactie met de omgeving? Zijn er werkbezoeken om kennis, ervaringen en inzichten op te doen en feeling met de werkvloer te verkrijgen, om primair proces en klanten advies te geven?
- 10 Is er tijdens de slotbijeenkomst de balans opgemaakt wat betreft: doel bereikt, succesfactoren, knelpunten en oplossingen, wie wat doen, wat leren voor ketenprojecten?
- 11 Zijn de uitkomsten breed gecommuniceerd?
- 12 Zijn uitkomsten en mogelijke verdere stappen besproken bij het bestuurlijk platform?





**LPC**

***Vereniging de Samenwerkende  
Landelijke Pedagogische Centra***

*Postbus 482, 5201 AL 's-Hertogenbosch  
Telefoon (073) 624 72 47, fax (073) 624 72 94*

*VSLPC is een samenwerkingsverband van APS, CPS en KPC Groep.*