

# Leren van elkaar

In vorige edities beschreven Loes van Wessum en Wilma van Harten *wat* succesvolle leidinggevenden in voorscholen doen om ervoor te zorgen dat kinderen en professionele medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Er is veel minder bekend over *hoe* leidinggevenden leren succesvol te worden. Dit artikel gaat in op een professionaliseringsstrategie die bijdraagt aan de ontwikkeling van leiderschapspraktijken: deelnemen aan een netwerk.

🔥 Wilma van Harten en Loes van Wessum

© Adobestock

# I

In Almere is dankzij een subsidie van de gemeente Almere een tweejarig lerend netwerk van leidinggevenden van gesubsidieerde voorscholen gestart. De leidinggevenden zijn in 2019 vier keer bij elkaar gekomen om met en van elkaar te leren onder begeleiding van een facilitator van het lectoraat 'Leiderschap in onderwijs en opvoeding' van Windesheim Flevoland. De bijeenkomsten kregen vorm op basis van kennis over succesvolle professionalisering. Het mooie van leren in een netwerk is dat de deelnemers kunnen deelnemen aan verschillende leeractivitei-

ten waarvan we uit onderzoek weten dat ze bijdragen aan de professionele groei van volwassenen. Volwassenen leren door te doen en te reflecteren op hun werk (nieuwe dingen uitproberen en nagaan wat het effect ervan is en wat je ervan leert), door hun vak bij te houden (bijvoorbeeld door artikelen te lezen of naar congressen te gaan), door samen te werken met collega's (bijvoorbeeld door bij elkaar in de groep te komen kijken, door de kunst af te kijken of door samen een nieuwe speelhoek in te richten).

Een lerend netwerk biedt een rijke leeromgeving voor leidinggevenden van voorscholen of kinderdagverblijven. In de bijeenkomsten hebben de deelnemers meerdere leeractiviteiten ondernomen die bijdragen aan de professionele groei van leidinggevenden. Door informatie te krijgen of zelf te lezen, of door filmfragmenten van andere leidinggevenden te bekijken en samen te analyseren. En ook door nieuwe dingen uit te proberen en onderling ervaringen uit te wisselen. Het krijgen van feedback van elkaar

**Als je investeert in professionalisering wil je ook weten wat het oplevert**



en een expert, geeft hen een beter beeld van welke leiderschapspraktijken mogelijk zijn. Ze worden zich meer bewust van hun leiderschapspraktijken en onderliggende opvattingen. Bijkomend voordeel is dat leidinggevers door deel te nemen aan een lerend netwerk tevens voorbeeldgedrag kunnen laten zien aan hun professionele medewerkers en voorleven dat professionalisering belangrijk is.

### Domeinen

Als je investeert in professionalisering wil je ook weten wat het oplevert. Een manier om dat in kaart te brengen is om gebruik te maken van het reflectiemodel van professionele groei. In dit model staan vier domeinen genoemd. Leren kan plaatsvinden in elk van deze domeinen en wordt krachtiger naarmate meer domeinen betrokken zijn in het leerproces. Leren in het 'externe domein' is leren van kennis van externen. Leidinggevers (maar ook pedagogische professionals) kunnen van elkaar leren door ervaringen uit te wisselen. Leidinggevers kunnen ook leren door bijvoorbeeld te luisteren naar een presentatie, door artikelen te lezen en door een film te bekijken. Leren in het 'praktijkdomein' is leren door nieuwe dingen uit te proberen in je werk. Leidinggevers

kunnen bijvoorbeeld nieuwe leiderschapspraktijken uitproberen. Leidinggevers leren in het 'domein van de consequenties' als ze nadenken over wat hun leiderschapspraktijk bijdraagt aan het leren van de professionals of als ze nagaan wat de pedagogische professional van hen nodig heeft om te leren. Leidinggevers leren in het 'persoonlijk domein' als ze zich meer bewust worden van hun eigen praktijkkennis en opvattingen, overtuigingen en attitude of deze ontwikkelen.

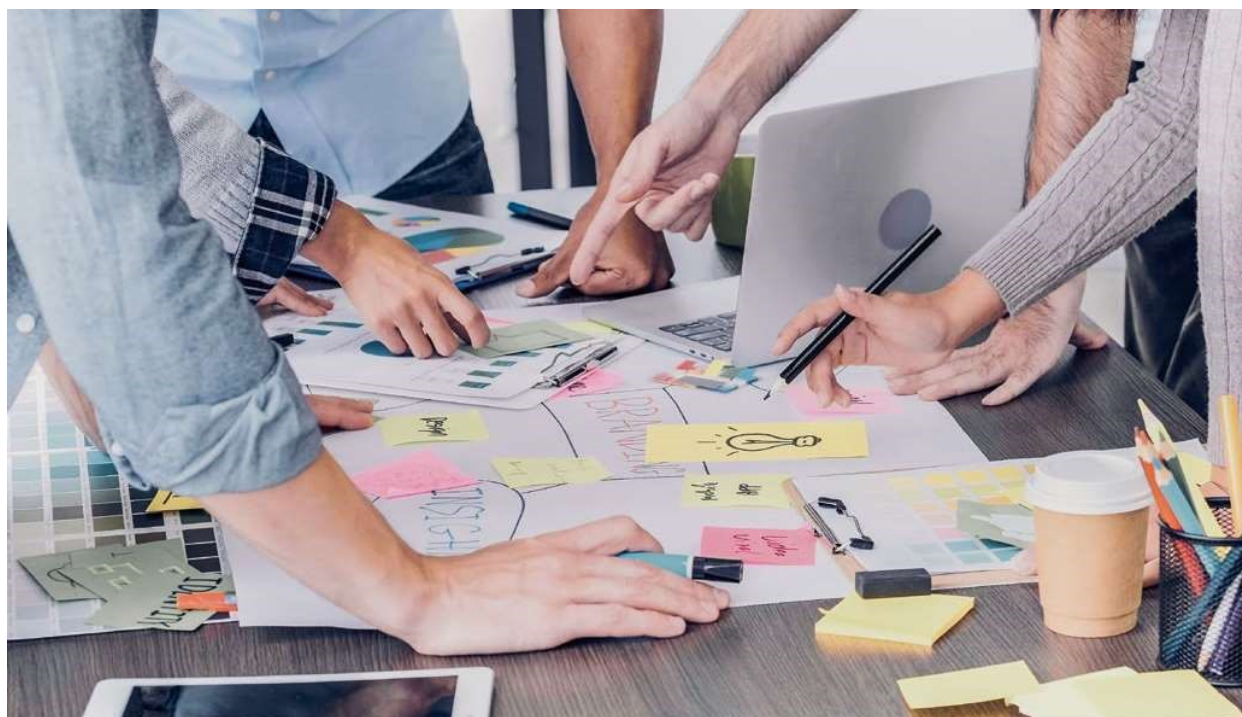
### Reflecteren

Het leren wordt sterker als leidinggevers ook reflecteren op hun ervaringen. Reflecteren op leeropbrengsten binnen een domein kan leiden tot acties in een ander domein. Leidinggevers kunnen bijvoorbeeld beslissen om, geïnspireerd door een enthousiast verhaal van een collega (extern domein), een nieuwe leiderschapspraktijk uit te proberen (praktijkdomein). Door hierop te reflecteren, realiseren ze zich dat ze de pedagogische professionals vaker willen gaan betrekken bij het bespreken van belangrijke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de manier van werken met de extra 16 uur VVE. Ze worden zich meer bewust van hun opvattingen over leidinggeven (persoonlijk domein). Door zich voor te nemen om

na te gaan wat de effecten van hun handelen zijn op de pedagogische professionals, betrekken ze tevens het domein van de consequenties. De toegevoegde waarde van dit model is dat je het niet alleen kunt gebruiken voor je eigen reflectie, maar dat je het model ook kunt gebruiken om de reflectie van je medewerkers (de pedagogische professionals) op gang te brengen en hen kunt stimuleren in hun eigen professionele groei.

### Leeropbrengsten

Na afloop van elke netwerkbijeenkomst hebben we leidinggevers gevraagd op te schrijven wat ze geleerd hebben. Elke leeropbrengst schreven ze op een plakbriefje. Vervolgens plaatsen ze hun leeropbrengsten op een placemat met een afdruk van het model van professionele groei en bespraken dit in tweetallen. Tijdens het gesprek konden ze de leeropbrengsten nog op een andere plaats zetten of extra leeropbrengsten erbij plakken. Na afloop hebben we een foto gemaakt van ieders model van professionele groei en deze geanalyseerd. We hebben van alle bijeenkomsten de door de leidinggevers genoemde leeropbrengsten samengenomen. Hieruit blijkt dat leidinggevers vooral zeggen dat ze geleerd hebben in het praktijkdomein (er is 30 keer een leeropbrengst in dit domein ingevuld). Voorbeelden van die >



leeropbrengsten: 'Dingen uit handen geven en sámen er het beste uit halen'. Of: 'Meer bij elkaar meekijken terug laten komen in het werkoverleg'. In het externe domein is er 29 keer een leeropbrengst ingevuld (bijvoorbeeld: 'Bewust een pm'er meenemen om bij een andere organisatie te gaan kijken'). Leidinggevendenden zeggen dat ze ook geleerd hebben in het persoonlijke domein (23 keer ingevuld, bijvoorbeeld: 'Door verbinding en verdieping meer inzicht krijgen'), en in het domein van de consequenties (22 keer ingevuld, zoals: 'Het gedrag van peuters altijd blijven onderzoeken').

### Professionele groei

We hebben van iedere leidinggevende de door haar genoemde leeropbrengsten in het model van professionele groei geplaatst. Dit geeft een beeld van hun professionele groei. Aan het eind van het jaar hebben de leidinggevendenden hun eigen professionele groei bekeken en hebben ze kort en krachtig verteld wat ze hebben geleerd. Voorbeelden daarvan: 'Ik deed alles op gevoel. Maar nu ben ik meer bewust bekwaam geworden, waardoor ik beter leiding kan geven.' (persoonlijk do-

mein) 'Collegiale consultatie oppakken.' (praktijkdomein) 'Ik ben erachter gekomen dat ik meer de coachende kant uit wil gaan in plaats van de leidinggevende.' (persoonlijk domein).

Om tot dieper leren te komen is het verstandig om de uitspraken te bevragen. Door nieuwsgierig te zijn wat de ander bedoelt met de uitspraken en met doorvragen help je de ander verdere leerstappen te zetten. Het gaat hierbij om vragen als: Je geeft aan dat je nieuwe inzichten hebt opgedaan, welke dan? Waar plaats je die in het model van professionele groei? Wat betekent dit voor jou? Ga je straks ook op een andere wijze werken? Wat ga je dan anders doen?

### Leeropbrengsten

De leidinggevendenden van de voorscholen waren positief over de bijeenkomsten. Zij vonden het fijn om met en van elkaar te leren. Ze hebben ervaren dat reflecteren met het model van professionele groei helpt om hun leeropbrengsten te expliciteren. Leren in een netwerk en erop reflecteren met het model van professionele groei heeft bij de leidinggevendenden van

de voorscholen opgeleverd dat ze elkaars werkwijzen hebben bekeken; dat ze ervaringen gedeeld hebben; dat ze meer bewust bekwaam zijn geworden; dat ze nieuwe inzichten hebben gekregen; dat ze meer zicht hebben gekregen op hun eigen ontwikkeling; en dat ze meer inzicht hebben gekregen in wat hun volgende stap met het team zal gaan worden. Ze geven ook aan meer zicht te hebben gekregen op hun eigen groei, hun eigen manier van leren. Ze zijn zich bewust geworden van de manier waarop ze leren en waarvan ze leren. We hopen dat leidinggevendenden van voorscholen en kinderdagverblijven meer van en met elkaar gaan leren en het model van professionele groei gaan gebruiken als reflectie-instrument. <

DE AUTEURS: WILMA VAN HARTEN EN LOES VAN WESSUM WERKEN BIJ HET LECTORAAT 'LEIDERSCHAP IN ONDERWIJS EN OPVOEDING', WINDESHEIM FLEVOLAND.  
PROFESSIONELE GROEI VAN LERAREN EN ANDERE ONDERWIJSPROFESSIONALS. GRIP OP LEREN. L. VAN WESSUM & Q. KOOLS (2019). OUD-TURNHOUT: GOMPEL&SVACINA  
MEER INFORMATIE OVER HET MODEL VAN PROFESSIONELE GROEI VIA LOES VAN WESSUM, E-MAIL: L.VAN.WESSUM@WINDESHEIM.NL