

De schatkamer van Lucas

Hoe een huisacademie het leren van en met elkaar verrijkt

Lucas Academie

De schatkamer van Lucas

Hoe een huisacademie het leren van en met elkaar verrijkt

Lucas Academie

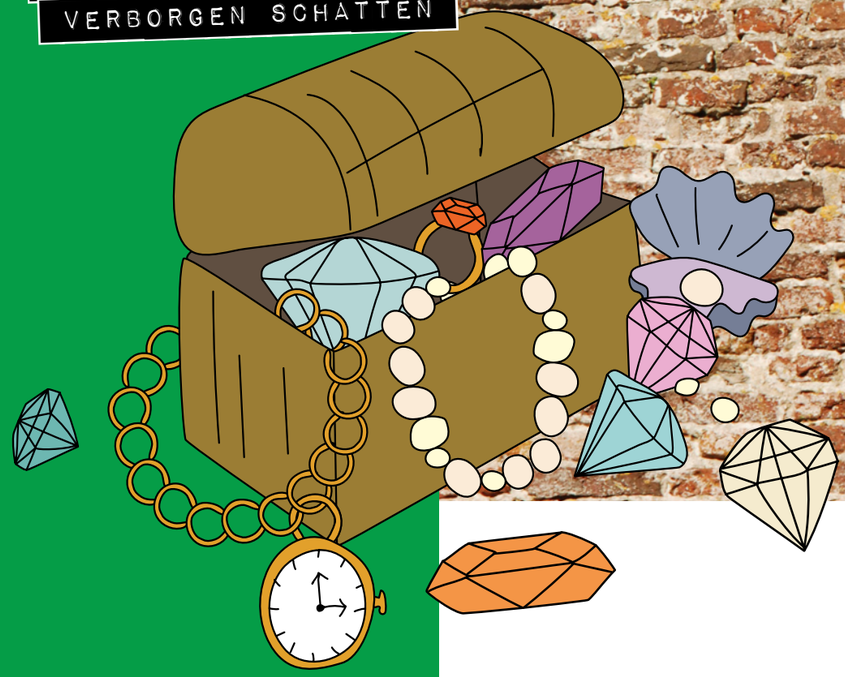
DE SCHATKAMER VAN LUCAS

GOUD:
ONS PERSONEEL

PARELS:
DE BEST PRACTICES

DIAMANTEN:
ONZE TALENTEN

DE LUCASACADEMIE:
ALTIJD OP ZOEK NAAR
VERBORGEN SCHATTEN



15 jaar LucasAcademie

15 jaar

Een schat aan kennis en ervaring in het organiseren van het informele leren binnen Lucas Onderwijs. Een tijd van pionieren, inspireren en samen leren.

De schat van Lucas geeft een kijkje in de keuken van de LucasAcademie, de visie en theoretische onderbouwing, maar geeft vooral handvatten om zelf aan de slag te gaan. Een boek ter inspiratie, met verhalen uit de praktijk en tools om zelf te gebruiken.

Er zijn nog duizenden andere routes naar (verborgen) schatten. Deze publicatie geeft inzicht in de route die de LucasAcademie bewandelt.

INHOUD

De rol van de LucasAcademie bij professionaliseren	8
De LucasAcademie van nul tot nu	20
Achter de schermen van de LucasAcademie	22
Leren in netwerken	26
Onze favoriete kennismakingsoefeningen	36
Coaching	40
Een volwassen huisacademie	52
Teamtrajecten: over collectief leren en verandering in de school	54
Onze favoriete boeken en spellen	65
Begeleiding van startende leraren	68
Leiderschapstrajecten	71
Bouwen aan een jaarprogramma	86
Tips voor online bijeenkomsten	88

“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world”

-Nelson Mandela-



DE ROL VAN DE LUCASACADEMIE BIJ PROFESSIONALISEREN

De LucasAcademie werkt vanuit de visie van Lucas Onderwijs: ‘Ieder kind heeft recht op het best denkbare onderwijs om zich te kunnen ontwikkelen tot een zelfbewuste, verantwoordelijke en kansrijke burger’. Het best denkbare onderwijs verzorgen wij met de best denkbare medewerkers. Collega’s die het vanzelfsprekend vinden om zich te ontwikkelen ter verbetering van de organisatie èn zichzelf; in een omgeving die ruimte biedt om van en met elkaar te leren.

Samen met onze leraren, ondersteunend personeel, schoolleiders en bestuur vormen we een lerende organisatie. De LucasAcademie richt zich op het professionaliseren van alle medewerkers van Lucas Onderwijs. We richten ons hierbij op het organiseren van het informele leren. Dat doen we in de vorm van individueel leren, collectief leren en organisatieleren.

Visie professionalisering Lucas Onderwijs

Professionalisering is een houding waarbij je het vanzelfsprekend vindt dat je je ontwikkelt ter verbetering van de organisatie èn jezelf, binnen een omgeving die ruimte biedt om van en met elkaar te leren.

DIT VERTAALT ZICH IN:

Collega’s die:

- Zichzelf kennen
- Open en eerlijk zijn
- Nieuwsgierig zijn
- Kritisch en reflectief zijn naar zichzelf en anderen
- In ontwikkeling zijn
- Expertise willen delen
- Verder kijken dan hun directe werkomgeving/school

Een omgeving die:

- Uitdagend en stimulerend is
- Samenwerken stimuleert
- Kansen en mogelijkheden biedt
- Autonomie en eigenaarschap bevordert en waardeert



“Het maakt niet uit hoeveel ervaring je hebt, je blijft altijd vragen hebben over je vak. Je bent nieuwsgierig naar hoe je leerlingen kunt motiveren; hoe je in contact blijft met ouders; hoe je een vernieuwing in de school leidt. Wij zien professionaliseren dan ook als een ‘leven lang leren’. Als een proces, waarin je steeds weer nieuwe kennis en vaardigheden verwerft en zo je eigen handelen verbetert.”



Ingrid Cloosterman, LucasAcademie

PROFESSIONALISEREN BINNEN DE LUCASACADEMIE

Leren kan je op verschillende manieren doen. Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen formeel leren en informeel leren. Formeel leren vindt veel plaats op onze scholen in doelbewust geplande en georganiseerde professionaliseringsactiviteiten, zoals (team)trainingen en opleidingen. Het aanbod bij formeel leren sluit niet altijd goed aan bij de behoeften van de professionals en is soms lastig te vertalen naar de praktijk. De LucasAcademie richt zich voornamelijk op het leren van en met elkaar in de praktijk: het informele leren. Op deze manier sluiten we goed aan bij het formele leren in de scholen.

“De rol van de LucasAcademie is om het informele leren bij Lucas Onderwijs te organiseren. Dit doen we onder andere door bovenschools ervaringen uit de praktijk met elkaar te delen. ”

Pam van Montfort, LucasAcademie

INFORMEEL LEREN BIJ DE LUCASACADEMIE

Onder informeel leren verstaan wij het leren van en met elkaar in de praktijk. Door ervaringen die je opdoet in je dagelijkse werk te delen met collega’s, reflecteer je op je eigen handelen. Hierdoor krijg je weer nieuwe inzichten die direct toepasbaar zijn in je eigen praktijk. Door hier kennis (vanuit de wetenschap) aan toe te voegen kun je deze inzichten nog verder verdiepen.



INDIVIDUEEL LEREN

De LucasAcademie wil medewerkers inspireren en nieuwsgierig maken naar actuele ontwikkelingen in het onderwijs. Hiervoor worden allerlei inspiratiesessies georganiseerd, waar medewerkers individueel aan kunnen deelnemen. Tijdens deze inspiratiesessies komen nieuwe (wetenschappelijke) inzichten aan bod en vindt altijd een vertaling naar de dagelijkse praktijk plaats.

- WEBINARS
- MEETUPS
- MEESTERLIJKE ONTMOETINGEN
- MINICONFERENTIES
- WERKATELIERS
- MASTERCLASSES
- HAARDVUURSESSIES
- THEMACONFERENTIES

COLLECTIEF LEREN

Collectieve leerprocessen ondersteunen niet alleen de professionele ontwikkeling van de medewerkers, maar ook de ontwikkeling van de school of het bestuur als organisatie. Door collectief leren wordt de eigen organisatie verbeterd.*

In activiteiten van de LucasAcademie komen de volgende vormen van collectief leren voor:

- LEREN IN NETWERKEN
- LEREN IN TEAMS
- LEREN IN LEER-WERKGEMEENSCHAPPEN

* De Laat & Simons, 2002

LEREN IN NETWERKEN

Leernetwerken ontstaan vanuit een professionele behoefte van onze medewerkers om kennis en ervaring te delen met elkaar en om samen nieuwe kennis te ontwikkelen. In de leernetwerken staan vragen uit de praktijk centraal, delen de leden kennis en ervaringen met elkaar en gaan zij gezamenlijk op zoek naar nieuwe mogelijkheden.

Lees meer op bladzijde 26

LEREN IN TEAMS

De LucasAcademie richt zich naast individuele activiteiten ook op teamtrajecten in een school. Het gaat hierbij om trajecten die op meerdere scholen plaatsvinden en waarbij boven- en tussenschools geleerd wordt van en met elkaar. Doordat meerdere leden van een team deelnemen aan deze trajecten is het makkelijker om op school een collectieve verandering door te voeren.

Lees meer op bladzijde 54

LEREN IN LEER-WERKGEMEENSCHAPPEN

Met een aantal scholen vormt de LucasAcademie eigen kenniswerkplaatsen. In deze werkplaatsen vindt praktijkgericht onderzoek plaats, gekoppeld aan het ontwerpen van oplossingen voor de eigen schoolpraktijk.

Lees meer op bladzijde 63

ORGANISATIELEREN

De LucasAcademie is ook bezig met de vraag hoe binnen Lucas Onderwijs de kennis, ervaring, expertise, creativiteit en energie van de medewerkers en samenwerkingspartners verbonden kan worden om innoverende antwoorden te kunnen formuleren op de uitdagingen die het onderwijs heeft. Hoe kunnen we leren van elkaar en van elkaars fouten? Kort gezegd: ‘Hoe vormen we met elkaar een lerende organisatie?’ Lees meer hierover in ‘Het landschap van leren’.

Lees meer op bladzijde 14

UITGANGSPUNTEN VAN DE LUCASACADEMIE

Onze leerkrachten, schoolleiders, ondersteunend personeel en bestuurders zijn nooit klaar met hun vak en verbeteren continu hun kennis en vaardigheden.

"Als LucasAcademie stimuleren en organiseren wij kennisdeling. De meeste activiteiten worden dan ook door eigen collega's verzorgd."

Astrid van Cooten-Pronk, LucasAcademie



Onze visie heeft vier uitgangspunten:

- Samen kennis delen – wij zijn van het informele leren, gericht op de praktijk en morgen direct toepasbaar
- Altijd in ontwikkeling – iedereen (ook de academie zelf) is bezig met een leven lang leren
- Samen scholen – wij zijn voornamelijk gericht op tussenschools en bovenschools leren
- Diversiteit – wij organiseren een breed scala aan activiteiten met verschillende leervormen, op verschillende tijdstippen, voor verschillende doelgroepen

Iedereen leert op zijn eigen wijze en is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. We bieden in ons programma verschillende voorkeuren van leren aan: de kunst afkijken, participeren, kennis verwerven, oefenen en ontdekken.*
Hier is onlineleren aan toegevoegd. Zo heeft de deelnemer altijd zelf invloed op hoe hij of zij wil leren en is het duidelijk wat hij of zij kan verwachten bij een activiteit.



DE KUNST AFKIJKEN
Leer door te observeren en te kijken wat werkt in praktijk

ONTDEKKEN
Leer door continu te experimenteren, te reflecteren en een eigen weg te bepalen

PARTICIPEREN
Leer met en van elkaar door naar anderen te luisteren en in dialoog eigen ideeën te verhelderen en aan te scherpen

KENNIS VERWERVEN
Leer door overdracht van (objectieve) kennis, door te vragen: wat is er al over bekend en door gericht op zoek te gaan naar informatie

ONLINE LEREN
Leer op een zelfgekozen moment en plaats

OEFENEN
Leer door eerst iets uit te proberen in een veilige omgeving om daarna nieuwe inzichten in de praktijk te brengen

* Ruijters, 2006

HET LANDSCHAP VAN LEREN

Wij zien het leren van en met elkaar binnen Lucas Onderwijs als een landschap. Leren vindt op verschillende plekken binnen de organisatie plaats. De doelen wisselen steeds en ook de manier waarop er geleerd wordt en met wie verschilt per keer.

Om inzicht te krijgen in een relatief abstract begrip als 'informeel leren' en de juiste activiteiten te kunnen ontwikkelen, maken wij gebruik van het landschap van leren.
Ons landschap van leren is gebaseerd op de theorie van Ruijters & Simons (2006).

Het landschap van leren bestaat uit eilanden, bruggen en polders. De eilanden staan voor drie vormen van leren die in de praktijk plaatsvinden: praktiseren, onderzoeken en creëren.



- Praktiseren: leren tijdens je dagelijkse werkzaamheden
- Onderzoeken: leren tijdens onderzoekende activiteiten
- Creëren: leren tijdens het ontwikkelen van methodieken of producten, bijvoorbeeld lesmaterialen of didactieken

DE BRUGGEN vormen de verbindingen tussen de eilanden. Door een brug is het mogelijk om te leren van een oplossing op een ander eiland. De LucasAcademie zorgt voor bruggen door activiteiten te organiseren die de kennis en ervaringen van de verschillende scholen met elkaar verbindt.

DE POLDERS zijn een vorm van collectief leren: het leerproces en de oplossingen van twee eilanden komen hier samen. Een voorbeeld zijn de kenniswerkplaatsen die de LucasAcademie organiseert, waar praktiseren en onderzoeken samenkomen.

DE ZEE verbindt alles met elkaar. Het is een vorm van leren die ontstaat bij grote transities. Persoonlijk kan dat een heroriëntatie op werk zijn, of een crisissituatie waar je doorheen gaat. In organisaties gaat het om grote omslagen, bijvoorbeeld het vormgeven van onderwijs op afstand of het vinden van een antwoord op het lerarentekort. De rol van de LucasAcademie is om met de scholen in de zee nieuwe eilanden, polders en bruggen aan te leggen.

ZELF AAN DE SLAG MET HET LEERLANDSCHAP?

Door vanuit het perspectief van het leerlandschap naar je vraag of probleem te kijken, krijg je meer zicht op waar mogelijke oplossingen kunnen liggen. De volgende vragen kunnen hierbij helpend zijn:

Hebben we behoefte aan meer kennis en inzicht?
Organiseer een eiland ‘onderzoeken’, bijvoorbeeld door in recente literatuur informatie op te zoeken en/of het uitzetten van een vragenlijst onder ouders of leerlingen.

Zijn er andere instrumenten nodig om een gewenste situatie te realiseren?
Organiseer een eiland ‘creëren’, bijvoorbeeld door nieuw lesmateriaal te ontwikkelen.

Kunnen we in ons primaire proces beter gebruik maken van wat we al weten?
Organiseer een eiland ‘praktiseren’, bijvoorbeeld door coaching on the job of het samen voorbereiden van lessen.

Kunnen we een complex vraagstuk vanuit meerdere eilanden (praktiseren, onderzoeken en/of creëren) aanpakken? Creëer een polder, bijvoorbeeld door ervaringen uit de praktijk in een leernetwerk te verbinden aan nieuwe theorieën of het maken van nieuwe materialen die je in de praktijk uitprobeert.

Delen we de kennis niet voldoende?
Leg bruggen aan, bijvoorbeeld door op studiedagen onderling kennis of ervaringen uit te wisselen over onderzoek dat gedaan is of nieuwe materialen die ontwikkeld zijn.

De rol van de LucasAcademie in het leerlandschap: Het stellen van de juiste vraag

DE EFFECTEN VAN INFORMEEL LEREN

Een kenmerk van informeel leren is dat het vaak heel impliciet is. De effecten van het leren zie je terug in de school, binnen het bestuur, maar zijn niet één op één herleidbaar naar waar, wat precies is geleerd.

Als LucasAcademie proberen we zoveel mogelijk te zaaien in vruchtbare grond, maar de relatie tot het oogsten is niet altijd goed zichtbaar. Bij het oogsten kijken we vaak naar de aantallen (hoeveel mensen hebben deelgenomen aan de activiteiten) en naar de evaluaties. Dat zijn kwantiteits- en kwaliteitsinstrumenten die makkelijk te hanteren zijn. Maar wat is het effect op de langere termijn, wanneer zaadjes echt tot bloei zijn gekomen?

STAP 1:

Het aanscherpen van de leervraag

Als helder is wat er achter een vraag zit, wat het echte probleem of de uitdaging is, is het makkelijker de juiste interventies te ontwerpen. Missen mensen kennis? Missen ze tools om de kennis die er is toe te passen? Of is dit allemaal wel beschikbaar, maar lukt het niet om deze in de dagelijkse schoolsetting toe te passen?

STAP 2:

Oplossingen ontwikkelen in co-creatie

Samen met collega's in de scholen bekijken we wat voor deze doelgroep, in deze setting, de beste leeraanpak zal zijn. Hierbij besteden we ook aandacht aan de leervoorkeuren van de deelnemers. De scholen zijn op deze manier zelf eigenaar van de activiteiten die worden georganiseerd.

"Een van de dingen die wij doen om effecten van informeel leren zichtbaar te maken, is het delen van best practices. Mooie voorbeelden brengen we in beeld door middel van verhalen. De LucasAcademie is hierbij de brug tussen de scholen om deze best practices te delen. Zo kunnen we leren van en met elkaar."

Pam van Montfort, LucasAcademie



AANTEKENINGEN

"Leraren of schoolleiders komen vaak met een specifieke vraag bij de academie: "Kunnen jullie een lezing of workshop verzorgen over ...". Als zo'n vraag bij ons binnenkomt, vragen we altijd eerst naar het probleem of de uitdaging. Waar moet zo'n lezing of workshop een antwoord op zijn? Wat is de behoefte die daar onder ligt?"

Ingrid Cloosterman, LucasAcademie

Talent krijgt pas waarde als je het benut

DE LUCASACADEMIE IS OPGERICHT IN 2005. VANUIT HET IDEE OM MEER GEBRUIK TE MAKEN VAN DE EXPERTISE IN DE ORGANISATIE. WE ZIJN GESTART MET HET AANBIEDEN VAN WORKSHOPS VERZORGD DOOR ONZE EIGEN EXPERTS IN DE SCHOLEN. INMIDDELS ZIJN WE 15 JAAR VERDER. DE ROL VAN DE LUCASACADEMIE IS IN DIE 15 JAAR STERK VERANDERD. TERUGKIJKEND ZIJN WE DOOR VERSCHILLENDE FASES GEGAAN.



FASE 1

Inzet ervaringsexperts en het makelen van vraag en aanbod

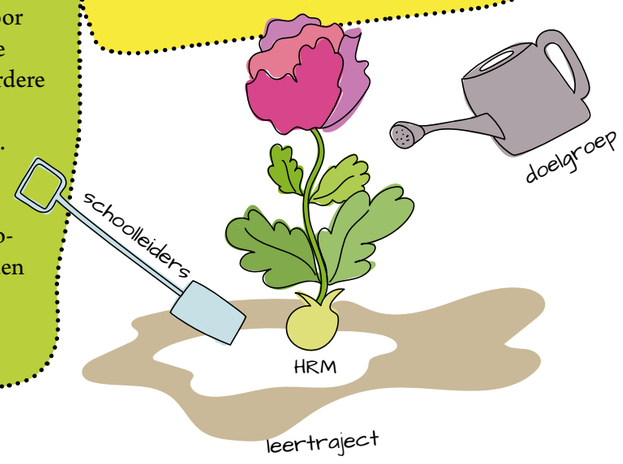
In de eerste jaren van de academie ligt de nadruk op het delen van expertise. De kennismakelaar gaat langs de scholen, niet alleen op zoek naar ervaringsexperts, maar ook naar professionaliseringsvragen van leraren. Zo is het mogelijk om te makelen tussen vraag en aanbod en om de activiteiten goed aan te laten sluiten bij de dagelijkse praktijk van leraren. Het is in die tijd niet eenvoudig om ervaringsexperts te vinden. Voor veel leraren is de academie nog een onbekend gebied. Daarbij vinden leraren het soms spannend om voor een groep collega's te spreken of ervaren zij hun expertise niet als iets bijzonders. Ook zijn schoolleiders niet altijd bereid om ervaringsexperts te delen met andere scholen. We leren in deze fase dat win-win een belangrijke succesfactor is.

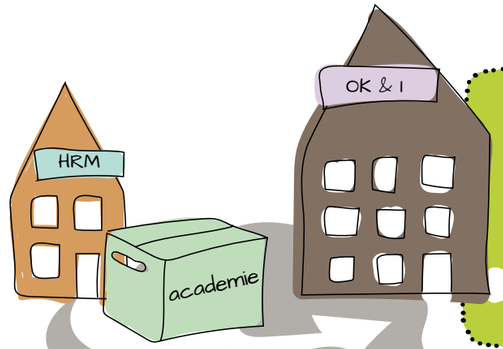


FASE 2

Aandacht voor collectief leren, co-creatie en aansluiting bij beleid

Rond 2012 is het aantal deelnemers en activiteiten van de academie gegroeid. Naast het aanbod van workshops en lezingen, is er nu ook aandacht voor collectief leren in leernetwerken. Er worden meerdere leernetwerken opgericht. Al gauw blijkt dat leernetwerken ondersteuning nodig hebben. Hiervoor wordt een netwerkcoördinator ingezet. De academie ontwikkelt nu ook leertrajecten die bestaan uit meerdere bijeenkomsten voor specifieke doelgroepen, zoals (toekomstige) leidinggevenden en startende leraren. Deze leertrajecten worden ingebed in het (HRM) beleid van de organisatie. We leren in deze fase dat deze trajecten alleen succesvol zijn, wanneer ze in co-creatie met de doelgroep en met schoolleiders worden ontworpen. Door een eigen website, nieuwsbrief en posters krijgt de academie meer bekendheid onder leraren en schoolleiders.





In 2016 verhuist de academie van de afdeling HRM naar de nieuwe afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie. Op deze afdeling werken beleidsmedewerkers aan het onderwijs van vandaag, morgen en overmorgen. Deze nieuwe samenwerking maakt het mogelijk om professionaliseringsactiviteiten aan te laten sluiten bij het beleid van de organisatie.

FASE 3

Tijd voor organisatieleren en aansluiten bij ambities

In 2017 moet er een nieuwe koers worden uitgezet binnen Lucas Onderwijs. Deze nieuwe koers wordt in co-creatie met leidinggevenden in de scholen ontwikkeld. Hieruit ontstaat De Koersbeweging 2022 waarin onze gezamenlijke ambities in vijf koersthema's worden beschreven. Elk jaar worden bijeenkomsten georganiseerd waar leidinggevenden uit po en vo samen leren van en met elkaar. Hier worden vragen, worstelingen en best practices op de koersthema's gedeeld. Samen versterken we de kennis in en van de organisatie. Er is sprake van organisatieleren. Activiteiten in het jaarprogramma worden gekoppeld aan de koersthema's. Dit zorgt voor een stevige verbinding tussen ons aanbod en de ambities van Lucas Onderwijs. We leren in deze fase dat er veel behoefte is aan ontmoeting. Tijdens onze activiteiten creëren we nu altijd ruimte voor kennismaking, dialoog, pauzes, een gezamenlijke afsluiting en een goede verzorging.



FASE 4

Tussenschools teamleren en samenwerking met de Haagse regio

De laatste jaren is er ook veel aandacht voor het 'tussenschoolse teamleren'. Het gaat hierbij om trajecten die op meerdere scholen plaatsvinden met een (gedeelte van het) team en waarbij boven- en tussenschools geleerd wordt van en met elkaar. Daarnaast zoeken we de verbinding met andere professionaliseringsinstanties in de regio en richten we De Haagse Academie op. De bedoeling is dat dit professionaliseringsplatform de kennisdeling binnen de Haagse regio stimuleert. We leren in deze fase dat ervaringen delen over de grenzen van Lucas Onderwijs leidt tot sterke verbindingen met hbo's, universiteiten en expertisecentra. Alleen samen kunnen we krachtige professionaliseringsprogramma's ontwerpen voor, door en met onze medewerkers.

15

DEZE REIS HEEFT ONS GEBRACHT WAAR WE NU STAAN: 15 JAAR LUCAS ACADEMIE. ONZE ROL IS IN DE LOOP DER JAREN STERK VERANDERD. VAN HET ORGANISEREN VAN ACTIVITEITEN VOOR DE INDIVIDUELE LERAAR TOT AANJAGER VAN COLLECTIEF- EN ORGANISATIELEREN. EEN BELANGRIJKE VOORWAARDE VOOR HET SUCCES VAN ONZE PROGRAMMA'S IS, DAT ZE ZIJN ONTWIKKELD SAMEN MET DE MEDEWERKERS IN DE SCHOLEN. CO-CREATIE ZORGT ERVOOR DAT DE PROGRAMMA'S GOED AANSLUITEN OP DE VRAAG. DOOR DE EXPERTS UIT DE SCHOLEN (EEN DEEL VAN) DE UITVOERING TE LATEN VERZORGEN, SLUITEN DE PROGRAMMA'S GOED AAN BIJ DE DAGELIJKSE PRAKTIJK. EN WAAR WE DE KENNIS NIET IN HUIS HEBBEN, VRAGEN WE EEN EXPERT VAN BUITEN.

Achter de schermen van de LucasAcademie

Bij de LucasAcademie werken ruim 4000 mensen. Samen geven we vorm aan het leren van en met elkaar binnen Lucas Onderwijs. De organisatie achter de LucasAcademie hoort bij de afdeling Onderwijs, Kwaliteit en Innovatie (OK&I). De collega's van deze afdeling organiseren gezamenlijk de activiteiten voor de LucasAcademie. De spil van de academie zijn de projectmedewerker, de kennismakelaar en de coördinator.

Astrid van Cooten-Pronk, projectmedewerker:

Ik ben verantwoordelijk voor de communicatie over en de organisatie van de verschillende activiteiten. Ik zorg dat de bijeenkomsten van a tot z lopen, regel locaties en heb contact met sprekers en deelnemers. Daarnaast promoot ik de activiteiten via nieuwsbrieven, onze website en social media.

Pam van Montfort, kennismakelaar:

Als kennismakelaar stem ik vraag en aanbod op elkaar af. Wat leeft er in de scholen en wie heeft bepaalde expertise die we breder kunnen inzetten voor de organisatie. Ook ben ik coördinator van de leernetwerken binnen Lucas Onderwijs en verzorg ik de masterclasses voor de netwerktrekkers.

Ingrid Cloosterman, coördinator:

Als coördinator van de LucasAcademie zoek ik bij het ontwerpen van leertrajecten altijd de verbinding, zowel binnen Lucas Onderwijs als daarbuiten. Ik onderhoud contacten met andere besturen, hogescholen, universiteiten en verschillende interessante partners. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de leiderschapstrajecten.



Astrid van Cooten-Pronk, Pam van Montfort & Ingrid Cloosterman

Naast ons werk voor de LucasAcademie worden we als medewerkers van de afdeling OK&I ingezet op brede onderwijskundige thema's, zoals verandertrajecten, de koersbeweging en collegiale visitaties. Zo weten we wat er speelt, zowel in de scholen als op bestuurlijk niveau. Dit helpt ons om verbindingen te leggen binnen en buiten de organisatie. Zo zorgen we ervoor dat onze trajecten altijd up to date zijn en goed aansluiten bij de dagelijkse praktijk.



LEREN IN NETWERKEN BINNEN LUCAS ONDERWIJS

Over leernetwerken opzetten, soorten en uitdagingen

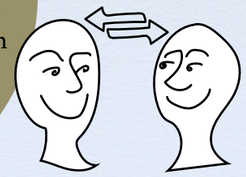
Leernetwerken zijn een vast onderdeel van het informele leren binnen Lucas Onderwijs. In de leernetwerken staan vragen uit de praktijk centraal. De leden delen kennis en ervaringen en gaan gezamenlijk op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Dat kan zijn door onderzoek te doen, literatuur te gebruiken of gezamenlijk iets te ontwikkelen wat ieder kan inzetten op zijn of haar eigen school. Leren in leernetwerken is een mooi voorbeeld van collectief leren.

"WAAROM MOEILIJK DOEN, ALS HET SAMEN KAN" (LOESJE)

Binnen Lucas Onderwijs zijn er veel verschillende leernetwerken. We hebben netwerken van leraren in het po en leraren in het vo, maar bijvoorbeeld ook van administratieve professionals, examensecretarissen en kindcentra. We werken binnen de LucasAcademie met drie stadia van leernetwerken. De meeste van onze netwerken bevinden zich in stadium 2 of 3.

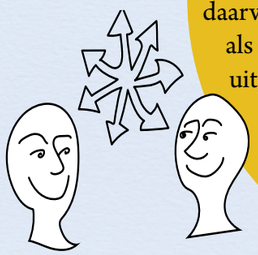
STADIUM 1
NETWERK GERICHT OP UITWISSELEN

Deelnemers zijn vooral nieuwsgierig naar hoe collega's uit andere scholen dingen aanpakken. Uitwisseling vindt alleen plaats tijdens de bijeenkomsten. In het netwerk wordt vooral 'verteld en geluisterd', maar ook voorbeelden en materialen gedeeld.



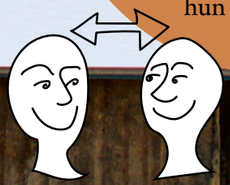
STADIUM 3
NETWERK GERICHT OP HET MAKEN VAN KENNIS

Deelnemers hebben afspraken gemaakt over omgangsvormen en zijn samen verantwoordelijk voor het netwerk. Alle deelnemers zijn actief, halen en brengen kennis en ervaringen. Er wordt met elkaar bekeken wat werkt, wat niet en naar wat iedereen daarvan vindt. Deelnemers leren zowel individueel als samen. In de school worden nieuwe dingen uitgeprobeerd en geëvalueerd. De deelnemers gaan dus met hun eigen professionele ontwikkeling aan de slag, maar zijn ook bezig met de schoolontwikkeling.



STADIUM 2
NETWERK GERICHT OP VERDIEPING

Deelnemers zijn op zoek naar informatie, maar ook bezig met het waarom. Er zijn afspraken gemaakt over waar het netwerk voor bedoeld is. De deelnemers betrekken onderzoek bij het onderwerp waarover ze iets willen weten en zijn bezig met het ontwikkelen van hun eigen kennis. Deze delen ze niet standaard op hun eigen school.



Waar staat jouw leernetwerk?

Hoe wil je dat jouw leernetwerk draait? Kruis aan. (individueel invullen)

1 ——— 10

Waar sta je nu met jouw leernetwerk? Kruis aan. (individueel invullen)

1 ——— 10

Wat maakt dat je hier staat?

Wat is jouw uitdaging?

Wie of wat kan jou helpen bij deze uitdaging?



“Pas als je je kwetsbaar durft op te stellen, kun je op elkaar bouwen”

Annemarie Marzolla, leernetwerk administratieve professionals in het po

“In zeven jaar tijd is mijn netwerk gegroeid van zes naar 30 deelnemers. We begonnen met kopjes koffiedrinken. Dat wilde ik eigenlijk niet, maar ik begreep al snel dat ik moest investeren in kennismaking en relatie. Pas als je je kwetsbaar durft op te stellen, kun je op elkaar bouwen. Al heel snel werden de bijeenkomsten professioneel en werd de rol en inbreng van de administratieve professional op de kaart gezet. We kregen het voor elkaar dat er een gebruiksvriendelijker boekhoudprogramma op scholen aangeschaft werd en de meeste scholen werken nu met hetzelfde ouder-communicatiesysteem.

Het organiseren van Thema-conferenties voor onze doelgroep heeft geholpen bij de PR en zorgde voor meer aanmeldingen. Nu we een groot netwerk zijn, willen we niet aan ons succes ten onder gaan en is de uitdaging een passende overlegvorm te vinden. Ook is het de kunst om evenwicht te vinden tussen enerzijds nieuwe aanhakers met relatief veel vragen en de oudgedienden met veel ervaring. Je wilt geen afhakers.”

Wat is de rol van de netwerktrekker?

“Als netwerktrekker ben je geen voorzitter, hooguit in het begin een beetje. Je bent een initiator, wat in het begin vooral veel ‘sjorren’ betekent. Doorzetten moet dus wel bij je passen. Je moest eens weten hoeveel mailtjes en appjes ik verstuurd heb! Inmiddels hebben we een eigen appgroep. Als ik met een vraag zit, heb ik binnen tien minuten antwoord.”

Wat is jouw tip aan iemand die een netwerk wil starten?

“Zoek naar verbinding en heb geduld. Accepteer dat het in het begin misschien niet zo snel gaat. Begin met het peilen van de behoefte. Wees bereid om er veel tijd in te steken en blijf ambitieus: mijn netwerk bied ik nu ook online aan. Spannend, maar voor de administratieve professional natuurlijk een eitje!”

INGREDIËNTEN VOOR EEN LEERNETWERK

- Vrijwillig, maar niet vrijblijvend
- Leeragenda: jaarlijks opgesteld naar aanleiding van leervragen van de deelnemers
- Sociaal contract; verwachtingen worden gedeeld en vastgelegd
- Praktisch karakter: directe meerwaarde waarmee je morgen aan de slag kunt
- Lastiger vraagstuk voor de langere termijn
- Netwerktrekker: bevlogen op zijn/haar vakgebied, maar ook inspirator, organisatietalent en procesbegeleider
- Coördinator leernetwerken: verzorgen van masterclas-ses voor netwerktrekkers en ondersteunen bij ideeën voor werkvormen, opstellen sociaal contract of vormgeven van activiteiten

LEREN VAN ELKAARS NETWERK

Als leernetwerken delen we ook met elkaar wat er gebeurt binnen een ander netwerk. Daarvoor gebruiken we tijdens de masterclasses voor netwerktrekkers een eenvoudig template.

DOWNLOAD DE TOOL OP DE WEBSITE!

Leernetwerken: het gaat niet vanzelf. Ook wanneer je zorgt voor de juiste ingrediënten, dan nog blijven er genoeg uitdagingen over:

- Hoe creëer je een goede balans tussen halen en brengen van kennis en ervaring? Hoe zorg je ervoor dat iedereen actief deelneemt, niet altijd dezelfde mensen kennis delen en dat meer ervaren deelnemers voldoende kunnen blijven halen?

- Hoe zorg je dat er ook echt geleerd wordt in het leernetwerk? Dit heeft ook alles te maken met de verwachtingen van deelnemers. Wil je als deelnemer alleen maar kennis komen halen, dan kun je beter een lezing of studie gaan volgen. Kom je alleen voor de gezelligheid? Ga dan met collega's koffiedrinken. Het sociale aspect is zeker ook heel belangrijk in een leernetwerk, maar het draait echt om participatie: iedereen neemt actief deel en samen wordt iets nieuws gecreëerd.

- Hoe neem je anderen, van buiten het netwerk, mee in wat je leert? Voor buitenstaanders, bijvoorbeeld je collega's op school, zijn de opbrengsten vanuit een leernetwerk soms lastig te zien.

"Wij dragen met z'n allen de boekenclub. Het is fijn om een mix tussen deelnemers uit de verschillende bouwen te hebben, zodat ieder vanuit zijn eigen invalshoek naar de materie kan kijken. Zo voeden we elkaar met onze ervaringen en is het echt halen èn brengen. Iedereen komt aan bod."

Loesje van der Geer
leernetwerk Lucas Boekenclub (po)

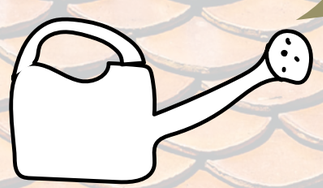
"Per bijeenkomst bereiden per toerbeurt twee à drie personen de inhoud voor. Iedereen leest het gekozen boek van tevoren. De bijeenkomst moet vooral interactief zijn en mag niet alleen uit een PowerPoint-presentatie bestaan. De ene keer werken we met een coöperatieve werkvorm of stelling, de andere keer gaan we in groepjes uiteen om een vraag te behandelen. Degenen die zorg dragen voor de bijeenkomst, vullen dit in en ontvangen de deelnemers met een hapje en drankje op hun eigen school. Zo zien we ook verschillende scholen en blijft iedereen enthousiast."

Hoe delen jullie de kennis die je opdoet met de rest van de organisatie?

"De voorbereidingsgroep die aan de beurt is, maakt ook een boekverslag na afloop. Die delen we op de site en in de nieuwsbrief van de LucasAcademie. De gelezen boeken zijn eigendom van de school van de deelnemers. Zo krijgen collega's ook de kans het boek te lezen. Vaak komt dit ter sprake tijdens de lunch of een teamoverleg. Ook organiseren we met de gelezen schrijvers bijeenkomsten voor heel Lucas Onderwijs."

"IK BEN DAN WEL SWAAR DE TREKKER, MAAR VOEL ME ABSOLUUT NIET ZO. IK VRAAG ELK JAAR OM FEEDBACK OVER MIJN EIGEN ROL. EN SAMEN KIJKEN WIJ HOE WIJ HET JAAR GAAN INVULLEN. DIT NETWERK DRAGEN WIJ ECHT SAMEN."

Ieder leernetwerk heeft een eigen tempo en kent een levenscyclus die bestaat uit drie fasen: zaaien, cultiveren en oogsten. Vaak komt een leernetwerk na een oogstfase weer in een zaaifase; of zit het leernetwerk bij de start al bijna in de oogstfase. Ook kunnen in een leernetwerk verschillende leervragen naast elkaar gaan lopen, elk met een eigen doorlooptijd en fasering. Voor elke fase kunnen verschillende werkvormen worden ingezet, uit de toolkit Netwerkleren onderwijs [*] zoals:



1 IDEEËNMUUR (ZAAIEN)

Doel: bespreken van complexe problemen, het verzamelen van ideeën of om te komen tot samenhangende plannen. Met de ideeënmuur toets je ideeën op haalbaarheid. Geschikt om in te zetten voor het opstellen van een leeragenda, een sociaal contract of het verdelen van de taken en rollen.

Werkwijze

- Toelichten hoe en waarom van bijvoorbeeld een leeragenda of sociaal contract
- Noteren op post-its van persoonlijke doelen en verwachtingen en plakken op ideeënmuur
- Gezamenlijk prioriteren en clusteren op muur
- Uitwerken thema's voor leeragenda en het sociaal contract

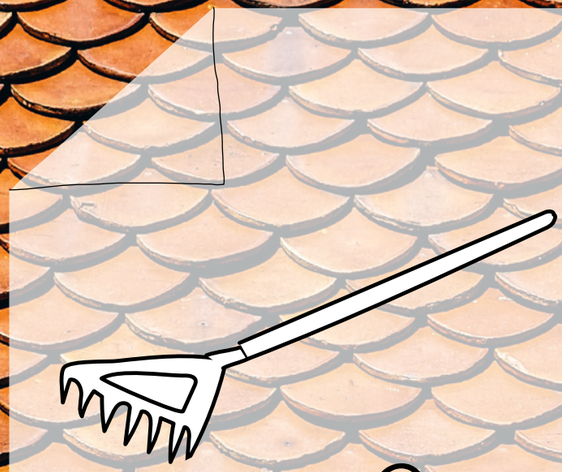
2 WERELDCAFÉ (ZAAIEN)

Doel: activeren om kennis, ervaringen en inzichten boven te halen en uit te wisselen.

Werkwijze

- Benodigdheden: Tafels verspreid over de ruimte, tafelkleed of flipovervel met stiften
- Zet in het midden van het vel het onderwerp
  Elke tafel heeft één gastvrouw/-heer die steeds blijft zitten
- In dialoog informatie uitwisselen. Doel van de dialoog is inventariseren, verbinden, delen van elkaars ideeën en creativiteit stimuleren
- Vastleggen van denkbeelden en ideeën op tafelkleed. Er ontstaan grote mindmaps
- Na 15 minuten wisselen, de gastvrouw/-heer blijft staan en bespreekt kort de vorige ronde
- Deelnemers vullen vel verder aan
- Deze cyclus herhalen totdat iedereen bij alle tafels en onderwerpen is geweest
- Plenair uitwisselen per 'tafelkleed'





Werkwijze

- Formuleer vragen met meerkeuze antwoorden
- Maak drie vakken op de grond waar mensen in kunnen staan
- Lees de vragen met de keuzemogelijkheden voor en roep na iedere vraag: 'Ren je rot'
- Deelnemers rennen naar het vak van hun keuze
- Leg de keuzes vast (bijvoorbeeld met een foto of op een flipover)
- Praat door over de gemaakte keuzes

3 REN JE ROT (CULTIVEREN)

Doel: weten hoe deelnemers tegen bepaalde zaken aan kijken; handig met een grotere groep; om deelnemers in beweging te krijgen.



[*] Korenhof, Coenders & De Laat, 2011

LEERNETWERKEN IN ONS LANDSCHAP VAN LEREN

LEERLANDSCHAP



In de theorie van de leerlandschappen zijn onze leernetwerken de polders. Afhankelijk van de leervraag wordt er onderzocht, gecreëerd en toegepast in de praktijk. De kennis en ervaringen die de deelnemers opdoen worden weer met elkaar binnen het leernetwerk gedeeld. Maar ook daarbuiten, bijvoorbeeld via onze themaconferenties en werkateliers. Zo worden workshops op onze themaconferentie Gedrag verzorgd door deelnemers van de leernetwerken gedrag, meer- en hoofbegaafdheid en het jonge kind. Deze bijeenkomsten vormen in ons leerlandschap de bruggen om de ontstane kennis verder te verspreiden.

NIEUWE LEERNETWERKEN

Bij Lucas Onderwijs ontstaan constant nieuwe leernetwerken. Als er behoefte is peilen we die via een Benen-Op-Tafel-Sessie. Voor de inventarisatie gebruiken we een template.

DOWNLOAD DE TOOL OP DE WEBSITE!

Internationaal onderzoek geeft aan dat participatie in professionele netwerken leraren helpt om zich verder te ontwikkelen. Het leren in netwerken biedt belangrijke aanvullende leerervaringen die leraren niet opdoen tijdens externe bijscholingscursussen.

effecten van leernetwerken *

Leraren kijken buiten de muren van hun klas, wat de ontwikkeling van henzelf als professional en het leren van de leerlingen bevordert.

* Levin & Cross, 2004; Lieberman & Wood, 2002; Yoon, Duncan, Lee, Scarloss, & Shapley, 2007

ONZE FAVORIETE KENNISMAKINGSOEFENINGEN

OOK VOOR ONLINE SESSIES!



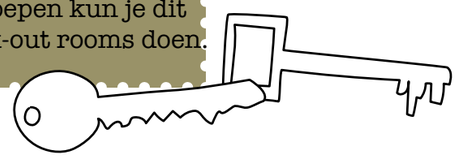
Een groot netwerk is van belang voor een goede professionalisering, maar lang niet iedereen kent elkaar in een grote organisatie als Lucas Onderwijs. Daarom besteden we altijd aandacht aan kennismaken bij onze activiteiten. Dat doen we meestal in een spelvorm. Maar ook als de deelnemers elkaar wel kennen vinden we een goede check-in van wezenlijk belang. Net als een check-out overigens...

SLEUTELBOS

Maak duo's. Vraag de deelnemers zichzelf voor te stellen aan de hand van hun sleutelbos. Koppel centraal terug door de deelnemers hun gesprekspartner voor te laten stellen: Ik heb gesproken met ... en die .....

ONLINE:


Vertel iets over de ruimte waar je nu zit te werken of pak een persoonlijk voorwerp uit deze ruimte en vertel er iets over. Bij grotere groepen kun je dit in de break-out rooms doen.



LEVEND ORDENEN

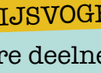
Vraag de groep om zich te ordenen op functie, of op leeftijd of ervaring. Orden steeds verder zodat je groepjes van 4 personen overhoudt. Vraag deze groep om op een flap te schrijven wat ze tijdens de bijeenkomst hopen te halen en wat ze eventueel kunnen brengen. Hang de flappen zichtbaar voor iedereen op. Bespreek dingen die opvallen met de groep.

ZOEK JE MAATJE

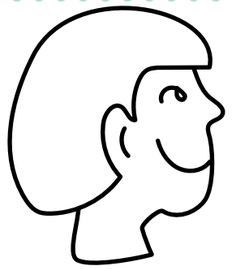
Geef de deelnemers bij binnenkomst een memorykaart. Laat iedereen vervolgens zijn 'maatje' opzoeken. Vraag het duo om bij elkaar te gaan zitten en geef een opdracht passend bij de bijeenkomst, bijvoorbeeld: 'bespreek wat jij al doet met formatief evalueren'. Je kunt eventueel zelf memorykaarten maken door afbeeldingen uit te printen passend bij het onderwerp van de bijeenkomst, dan komen de deelnemers alvast in de sfeer.

IK BEN EEN PARADIJSVOGEL

Geef iedere deelnemer een A4 en een stift. Vraag hen om een dier te tekenen met eigenschappen die zijzelf ook hebben, bijvoorbeeld:
Ik ben altijd met van alles bezig: een bij
Ik hou van kleurrijke kleding: een paradijsvogel
Ik overzie goed de lange termijn doelen: een giraf
Laat de deelnemers vervolgens in gesprek gaan met een andere deelnemer over de eigenschappen van henzelf/de dieren. Vraag ze dan te wisselen van blaadje en een andere deelnemer op te zoeken. De deelnemers stellen nu iemand anders voor aan de hand van het dier dat ze in hun hand hebben. Doe dit een aantal rondes en vraag (een aantal) deelnemers aan het einde diegene van wie ze het dier in de hand hebben voor te stellen. Eens kijken of het klopt....

ONLINE:


Laat de deelnemers tekenen en vervolgens in viertallen in een break-out room uit elkaar gaan. Ze bespreken met elkaar de dieren. Koppel centraal de leukste dieren terug.



IN DE JUISTE VOLGORDE

Vraag de deelnemers (door elkaar te bevragen) in de juiste volgorde op een lijn te gaan staan:
Op volgorde van leeftijd
Op volgorde van ervaring
Op volgorde van mening (mee eens – niet mee eens)
Op volgorde van ontwikkeling, passend bij het thema van de bijeenkomst (ik geef mezelf een (cijfer) voor de inzet van bijvoorbeeld 'digitale didactiek in mijn lessen' of voor 'differentiëren tijdens lessen').
Je kunt de opdracht wat moeilijker maken door de deelnemers niet met elkaar te laten praten, maar door met gebaren te werken.

WAT WAS JE LAATSTE FOTO?

Deel in duo's de laatste foto die je met je telefoon hebt gemaakt en vertel er het achterliggende verhaal bij. Koppel centraal terug door de deelnemers hun gesprekspartner voor te laten stellen: Ik heb gesproken met ... en die .....

ONLINE:


Vraag iedereen om zijn laatste foto te delen in de chat en er kort iets bij te vertellen. Bij een grotere groep kun je in break-out rooms de foto's in kleine groepjes delen en toelichten.

SPEEDDATES

Leg afbeeldingen op een tafel (bijvoorbeeld Inspiratiekaarten). Laat de deelnemers een afbeelding kiezen die past bij wie ze zijn, of hoe ze zich op dit moment voelen, of die hun mening over een bepaald onderwerp weergeeft. Verdeel de deelnemers in twee rijen tegenover elkaar. Laat de deelnemers van rij één in een minuut tijd vertellen aan diegene tegenover hen, waarom ze deze kaart hebben gekozen. Laat vervolgens de deelnemers van rij twee vertellen waarom ze voor hun kaart hebben gekozen. Gebruik twintig seconden om alle deelnemers in rij twee een plaats naar rechts op te laten schuiven en laat hen weer gedurende twee minuten uitwisselen. Schuif net zolang door totdat je iedereen hebt gesproken. Je kunt in plaats van afbeeldingen ook kiezen voor vragen (bijvoorbeeld uit het kennismakingsvragenspel).



WAAR HEEFT JOUW WIEG GESTAAN?

Geef aan dat de deelnemers zich bevinden op een denkbeeldige landkaart van Nederland. Wijs het noorden, oosten, zuiden en westen aan. Vraag de deelnemers op de plek te gaan staan waar zij geboren zijn (houd ook ruimte voor het buitenland). Bevraag centraal een aantal deelnemers waar ze geboren zijn en waar ze nu werken. Vorm duo's met de mensen die dicht bij elkaar staan en geef ze een vraag mee bijvoorbeeld: Waar heb je het grootste deel van je jeugd doorgebracht? Hoe heeft je dat gevormd? Wat zie je hiervan terug in je werk? Welke studie heb je gevolgd? Waarom heb je hiervoor gekozen? Zou je nu weer dezelfde keuze maken? Koppel centraal terug door een aantal duo's uit te nodigen bijzondere verhalen te delen met de groep.



ONLINE:
In het programma Padlet kun je een online kaart aanmaken waar de deelnemers een vlaggetje kunnen plaatsen. Deelnemers wiens vlaggetje dicht bij elkaar staan kunnen in een break-out room met elkaar de vragen bespreken.

STEL JEZELF VOOR MET EEN TWEET

Vraag de deelnemers om zichzelf voor te stellen aan de hand van een tweet (280 tekens). Het is de bedoeling dat ze hiervoor korte termen gebruiken: #HenkOceaan #leraar #aardrijkskunde #differentiatie #wereldreis #formatiefevalueren. Door iedereen te vragen om een bepaalde hashtag te gebruiken heb je alle tweets bij elkaar: #LucasAcademie #Leernetwerkgamma.



ONLINE:
Laat de tweets in de chat of een appgroep plaatsen.

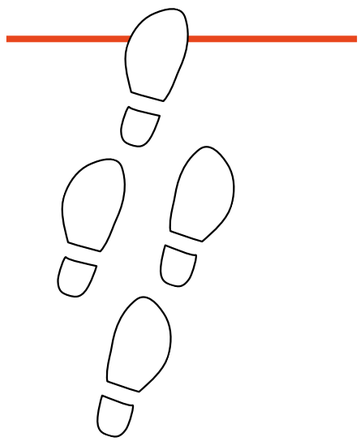
SPEEL DE BAL

Ga in een kring staan en gooi de bal over naar iemand in de kring.
Ronde 1: Zeg je naam, je functie en de school waar je werkt en gooi de bal naar iemand anders, laat iedereen meerdere keren aan bod komen, versnel het tempo.
Ronde 2: Gooi de bal naar iemand in de kring en zeg de naam/ functie/ school van diegene. Doe dit meerdere rondes en versnel steeds het tempo.
Ronde 3: Voeg iets toe aan de naam: bijvoorbeeld het favoriete vakantieland.

OVER DE STREEP

Plak met tape een lijn op de vloer. Vraag iedereen achter deze lijn te gaan staan. Stel een vraag en laat de deelnemers die 'ja' op de vraag kunnen antwoorden over de streep naar de overkant lopen. Stel eenvoudige en luchtige vragen zoals: Wie is in Nederland geboren? Wie werkt er op een school? Wie houdt van sporten? Je kunt de vragen aanpassen aan het onderwerp van de bijeenkomst.

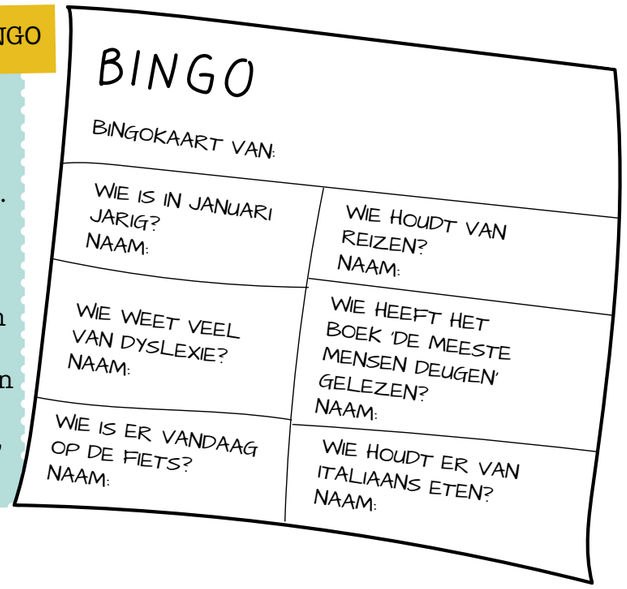
Je kunt deze oefening ook wat later in de bijeenkomst doen. Je kunt dan vragen passend bij de situatie stellen die wat dieper gaan: Wie vindt het soms lastig om gesprekken te voeren met ouders? Vraag dan wat meer door: Wil je dit met ons delen? Welke situaties? Wat vind je dan lastig? Een veilige sfeer is hierbij erg belangrijk.



en de laatste...

KENNISMAKINGSBINGO

Maak een bingokaart met in elk vakje een vraag. De vragen kun je aanpassen aan de situatie. Bij iedere vraag moeten de deelnemers één naam zoeken. Iedere naam mag maar één keer voorkomen op de Bingokaart. Zoek elkaar op en stel de vragen van de bingokaart. Heb je een hele rij/ kaart vol met namen, dan heb je Bingo!



TIPS: HOE ZORG JE VOOR EEN GOEDE KENNISMAKING?

- Geef een korte en duidelijke instructie
- Doe het voor en doe zelf ook mee
- Als het mogelijk is: beweeg met de groep, laat ze door de ruimte lopen
- Creëer een veilige sfeer waarin iedereen mee kan doen
- Heb oog voor deelnemers die niet direct aansluiting hebben, koppel ze aan iemand of aan een duo
- Houd je aan de tijd en houd het tempo hoog
- Houd het luchtig en ga niet meteen de diepte in, dat komt later
- Heb oog voor vormgeving: zoek afbeeldingen passend bij het thema van de bijeenkomst/ doelgroep; maak kleurrijke kaartjes op wat dikker papier
- Sluit centraal af met de meest interessant gehoorde verhalen of laat iedereen kort aan het woord in een kleinere groep

COACHING

Door onze eigen medewerkers op te leiden tot coaches en coaching een belangrijke plek te geven in de scholen, creëren we bij Lucas Onderwijs een rijke leeromgeving voor alle collega's. De rol van de LucasAcademie hierbij is om leertrajecten te ontwikkelen voor medewerkers die gevoel hebben voor het begeleiden van collega's. Om deze medewerkers op te leiden tot coaches, hebben we de professionaliseringslijn coaching opgezet met trainingen voor coaches.

Coaching helpt in dagelijkse praktijk

In je dagelijkse werkzaamheden loop je soms tegen drempels aan of wil je nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Coaching kan dan helpen om je zelfkennis te vergroten, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en deze toe te passen in je dagelijkse praktijk. Het doel van coaching is dat je meer regie krijgt op nieuwe en lastige situaties zodat je met meer plezier, zelfvertrouwen en succes naar je werk gaat.

In onze trainingen werken we met drie niveaus van coaching:

niveau 1

Het ondersteunen van studenten, zij-instromers en (startende) leraren met leervragen rondom basis- en complexere vaardigheden:

Wat moet ik doen en hoe doe ik dat?

niveau 2

Het ondersteunen van collega's met vragen rondom overtuigingen, normen en waarden:

Waarom doe ik de dingen die ik doe en waarom doe ik ze op deze manier?

niveau 3

Het ondersteunen van elkaar als coach in de professionele ontwikkeling:

Doe ik de goede dingen op de goede manier als coach?

José Voorham, professioneel coach en trainer bij de LucasAcademie

Hoe kwam je op het idee om coach te worden?

"Na vijf jaar adjunct-directeur op 't Palet te zijn geweest, nam ik mijn loopbaan onder de loep. Ik voelde heel sterk dat het bij mijn karakter paste om mensen in hun kracht te zetten en te laten 'shinen'. En als wat je doet, past bij je overtuiging, dan stroomt de energie! Dan ben je ook succesvol."

"Zie het maar als een goede fles wijn: Degene die in de fles zit, kan zijn/haar etiket zelf niet lezen, maar jij kunt dat wel voor een ander doen"

En nu ben je naast coach ook trainer?

"Na zeven jaar individueel coachen, ging het weer kriebelen en ben ik me toe gaan leggen op trainingen geven. Ik heb een training over mijn eigen vak ontwikkeld om coaches op te leiden. Zo ontstond de basistraining 'Leren Coachen en Begeleiden', waarbij interne coaches startende leraren kunnen helpen. Daarna kwamen er meerdere coachtrainingen die steeds dieper op de materie ingingen. Ik heb er anderhalf jaar over gedaan om de meest recente training 'Conflict Coaching' te ontwikkelen. Deze training zie ik echt als topsport in communicatie en is voor mij de kers op de taart."

"Je hebt een 'au-moment' nodig, om het morgen anders te willen doen"



Hoe zijn de trainingen opgebouwd?

"De kracht van mijn trainingen zit in het inzetten van actie en de successpiraal. Samendoen, evalueren, terugkijken en opnieuw het oefenveld op. We leren van en met elkaar. Deelnemers gaan met succeservaringen naar huis."

TIP

"Ik zeg altijd maar: Je moet van binnen naar buiten werken"

Wat is jouw gouden tip voor coaches?

"Wees doelgericht en probeer helder te hebben wat het einddoel is. Zorg voor markeringen op de weg en confronteer liefdevol. "

TOOL: SUCCESSPIRAAL

Bij de successpiraal krijgen coachees niet alleen inzicht in hoe ze iets doen, maar wordt er ook geoefend met nieuw gedrag.



FASE 1

De coachee geeft aan welk gedrag hij/zij wil veranderen en gaat ermee oefenen.

FASE 2

De coachee krijgt de belangrijkste plussen en minnen van zijn gedrag terug van de coach en samen bepalen ze welk minpunt de coachee wil verbeteren. De coach geeft één concrete tip.

FASE 3

De coachee gaat aan de slag met deze tip en ervaart hoe het is om deze tip toe te passen.

FASE 4

Zodra het nieuwe gedrag is gelukt en je het effect kunt zien, kun je oogsten.
Coach en coachee bespreken hoe het is gelukt en wat het effect was.



COACHTRAININGEN UITGELICHT

Training Leren Coachen en Begeleiden (niveau 1)
Leren coachen en begeleiden is gericht op de eerste praktische vaardigheden die nodig zijn om deskundig te kunnen coachen.
De deelnemers coachen, maar worden ook zelf gecoacht om zicht te krijgen op hun eigen overtuigingen en wat die betekenen voor hun rol als coach.

Leraar in Beeld (niveau 1)
Leraar in Beeld is voor coaches die zicht willen krijgen op wat er in de interactie tussen leraar en leerling(en) gebeurt. Video-opnames in de klas laten zien hoe de leraar handelt en wat het effect hiervan is op de leerlingen.
Deze beelden worden ingezet tijdens de coachgesprekken.

Tools voor de Coach (niveau 2)
Tools voor de Coach is een training waarbij deelnemers hun gereedschapskist met coachvaardigheden verder uitbreiden. Er wordt ingegaan op de specifieke communicatiemodellen die toepasbaar zijn voor veelvoorkomende coachvragen.

Conflict Coaching (niveau 2)
Een conflict wordt vaak ervaren als iets negatiefs. Toch ontstaan conflicten elke dag en kunnen ze, indien juist gehanteerd, op een positieve manier bijdragen aan de samenwerking. De deelnemers leren de werkwijze van een conflictcoach toepassen waardoor de conflictpartners inzicht krijgen in hun eigen rol.

Supervisie voor Coaches (niveau 3)
Supervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering, gericht op het reflecteren op de eigen manier van werken. Een groep coaches van Lucas Onderwijs uit het po en vo komt regelmatig bij elkaar om te reflecteren op hun eigen handelen tijdens coachgesprekken. De supervisiegroep wordt begeleid door een ervaren coach.

Schoolleiders coachen schoolleiders

Bij Lucas Onderwijs worden niet alleen leraren gecoacht, maar ook schoolleiders. Ervaren schoolleiders coachen startende collega's.

DION VAN VELZEN, ZIJ-INSTROMER OP BASISSCHOOL DE FONTEIN

Hoe helpt coaching jou als zij-instromer op school?
"Ik zeg vaak tegen mijn coach: "jij helpt mij de laatjes te vullen". Wat werkt? Wat werkt minder? Waar moet ik op letten en wat gaat goed? De coaching gaat heel stapsgewijs. Zoals het voor de leerlingen is, is het voor mij ook: 'werken in de zone van naaste ontwikkeling'. Coaching geeft mij structuur. Ik heb in mijn coach een sparringpartner gevonden, een vertrouwenspersoon met
wie ik alles kan delen."

TIP

Wat is jouw gouden tip?
"De motivatie en acceptatie om gecoacht te worden moet echt vanuit jezelf komen. Het hele traject is op jou afgestemd. De coach is er voor jou en feedback is opbouwend bedoeld. Stel je daarom open voor coaching."

STEL EENS DE WONDERVRAAG!

(werkt ook bij leerlingen en collega's)

De wondervraag stimuleert het zelfoplossend vermogen van de coachee. Deze vraag laat de coachee buiten de eigen kaders denken en biedt daardoor ruimte aan nieuwe oplossingen. De wondervraag komt uit de oplossingsgerichte coaching.

Ik wil je een bijzondere vraag stellen: "Stel dat terwijl jij vannacht slaapt, er een wonder gebeurt. Het probleem dat je eerst had is opgelost! Wat is er dan anders als je wakker wordt? Wat zie je dan om je heen gebeuren? Wat doe jij anders? Wat zien mensen om jou heen aan jou?"

HOE WERKT DE WONDERVRAAG?

Bij het stellen van de wondervraag, vraag je de coachee om in detail te beschrijven hoe zijn of haar situatie eruit zou zien als er een wonder zou hebben plaatsgevonden en zijn/haar probleem zou zijn opgelost. Het antwoord op die vraag biedt mogelijkheden voor de coach om door te vragen welke belemmeringen er overwonnen dienen te worden om tot deze gewenste situatie te komen. Het effect van de wondervraag is dat alle ideeën voor de oplossing van de coachee zelf komen, zodat hij/zij de regie heeft over de oplossing.

Berg 2005

Anne Rietbergen, leraar op SBO Pastor van Ars



"LAAT HETGEEN WAT JE NIET NODIG HEBT, VAN JE AFGLIJDEN ALS EEN DRUPPEL WATER VAN EEN EEND"

Hoe helpt een coachtraject je bij je dagelijkse werk op school?

"Het coachtraject helpt me om uit te zoomen. Samen kijken we met een kritische blik (en humor) naar casussen die voortkomen uit het dagelijkse werk. Dit kan onder andere gaan over grenzen aangeven, loslaten, persoonlijk leiderschap, communicatie. Zoals mijn coach mooi zegt: "We ontleden de spaghettibal aan gedachtes. Een voor een trekken we de sliertjes er uit". Onze gesprekken geven me inzicht in waarom ik werk zoals ik werk en hoe ik het een en ander beter aan kan pakken."

"WE ONTLEDEN DE SPAGHETTIBAL AAN GEDACHTES. EEN VOOR EEN TREKKEN WE DE SLIERTJES ERUIT"

welke les heb je geleerd?

"Ik heb veel van mijn coach geleerd. Ze geeft visuele voorbeelden die voor mij als beelddenker ideaal zijn. Wanneer het gaat over grenzen aangeven en gezonde keuzes maken in timemanagement, denk ik bijvoorbeeld vaak terug aan de stenen-theorie van Covey.
Ik denk dat veel mensen deze theorie wel kennen, maar voor de zekerheid nog even in het kort:

"Mensen hebben de neiging om urgente zaken eerst te doen, waardoor er geen ruimte meer is voor belangrijke zaken, zoals tijd nemen voor jezelf, familie, vrienden en je gezondheid. Wanneer je je tijd indeelt, visualiseert hij dit als een kom die je vult met stenen en grind. Urgente zaken zijn het grind, belangrijke zaken zijn de grote stenen. Wanneer je de kom eerst vult met het grind (urgente zaken), passen de grote stenen (belangrijke zaken) er niet meer bij. Hierdoor kun je overbelast raken. Covey zegt: "Leg eerst de grote stenen in de kom, dan is er daarna ruimte om het grind ertussen te voegen". Met andere woorden: Zorg eerst goed voor jezelf, zodat je goed voor anderen kunt zorgen. Zo werk je ontspannen en effectief."

Een ander inzicht dat ik door mijn coach kreeg, is: 6/9. Wanneer je met iemand samenwerkt, ben je er dan altijd bewust van dat waar jij een 6 ziet, de ander tegenover je ook een 9 kan zien. Het is heel belangrijk om je 'gedachtenwolkjes' uit te spreken, zodat je duidelijk hebt hoe de ander die 6 of 9 ziet."

TIP

wat is jouw gouden tip?

"Een mooi voorbeeld over loslaten, is een quote van Eleanor Roosevelt: "Laat hetgeen wat je niet nodig hebt, van je afglijden als een druppel water van een eend". Die eend zie ik dagelijks voor me. Ik maak zelfs foto's van eenden die ik tegenkom! Dat wil ik graag als tip meegeven. Wanneer je moeite hebt met loslaten (van ideeën, kritiek, stress) visualiseer die dikke vette eend en die druppel die daar moeiteloos van afglijdt!"

EIGEN MEDEWERKERS ALS COACH VERSUS EXTERNE COACHES

Medewerkers in een school die zijn opgeleid tot (interne) coach kunnen leraren begeleiden met hun leervragen. Een interne coach heeft als voordeel dat hij of zij veel kennis heeft over de structuur en cultuur binnen de school. Voor het ondersteunen van collega's met vragen rondom overtuigingen, normen en waarden kan de voorkeur soms uitgaan naar een externe coach. Lucas Onderwijs werkt daarom met zowel interne als externe coaches. Het is aan de schoolleiding en de leraar om hierin keuzes te maken.



JACQUELINE JACOBS, DOCENT WISKUNDE EN INTERNE COACH OP CHRISTELIJK LYCEUM ZANDVLIET

"Zonder het traject Bos op Maat waren we nooit zover geweest"
"Ik was al twee jaar met een collega als BOS-er (Begeleider op school) aan het werk, toen wij tegen een aantal zaken aanliepen. We wilden verbetering in het begeleidingsprogramma en verdieping voor onszelf. Onze teamleider zette ons op het spoor van José Voorham. Met haar begeleiding keken we naar de coaching bij ons op school met de vraag: Waarom doe je wat je doet? En wat wil je? Samen met José hebben we vervolgens een nieuw coachingsprogramma op maat voor onze school neergezet. Daar zijn we blij mee en dat wil ik andere scholen ook zeker aanbevelen. Ik durf wel te stellen dat een algemene opleiding over bijvoorbeeld intervisie nooit zo passend was geweest."

Hoe is het om als interne coach startende collega's te begeleiden op je eigen school?
"Toen ik op Zandvliet begon, stond er een BOS-er voor me klaar. Hoe fijn is het om iemand te hebben naar wie je altijd toe kunt stappen en die met je mee- en vooruit denkt? Afhankelijk van het aantal nieuwe docenten, begeleid ik nu zelf jaarlijks één tot vier docenten. Naast mijn rol als docent wiskunde vraagt dat natuurlijk de nodige afstemming. Dat was in het begin ook best lastig. Hoe ga ik om met de verschillende petten? En hoe organiseer ik lessen met observeren, nabesprekingen en workshops? Tijdens een persoonlijk coachtraject heb ik samen met mijn coach passende handvatten hiervoor gekregen."



TOOL: DE SCHAALVRAAG



Ken je de Schaalvraag al?
Ook handig in te zetten bij leerlingen en collega's!

- Teken een lijn van 1 -10
- Je begint bij de tien: wat is je doel?
  Beschrijf gedetailleerd je gewenste situatie
- Waar sta je nu? Op welk cijfer?
- Wat zit er tussen de 0 en het cijfer waar je nu staat?
  Wat heb je al bereikt?
- Stel dat je 1 stapje hoger op de schaal staat, wat is er dan anders?
  Hoe ziet die stap er concreet uit? Wat doe je dan?
  Formuleer dit in zo concreet mogelijk gedrag
- Welke stappen ga je nu, de komende week, over een maand zetten om je einddoel te behalen?



Je kunt de lijn met getallen op papier tekenen, maar ook op de grond. Laat je coachee (collega of leerling) over de lijn lopen en op de cijfers staan terwijl jij vragen stelt. En laat ze echte stappen zetten en ervaren!

“ALS ZIJ-INSTROMER HEB IK ZELF ERVAREN HOE HET IS OM VANUIT EEN TOTAAL ANDERE WERELD VOOR DE KLAS TE STAAN”

AAN HET WOORD IS LAURA DE GRAAFF VAN BASISSCHOOL DE PARADIJSVOGEL

Laura heeft verschillende coachtrainingen doorlopen als coachee en coacht nu zelf zij-instromers

Hoe hebben de coachtrainingen jou geholpen bij het coachen van zij-instromers nu?

“Toen ik 17 jaar geleden zelf als zij-instromer voor de klas stond, werd ik gecoacht. Elke twee weken werd ik geobserveerd in de klas en kreeg ik een feedbackgesprek. Meestal keken we een opname van de les terug. Van deze feedback heb ik veel geleerd. De positieve manier van coachen sprak mij enorm aan en is blijven hangen. Na een aantal jaar lesgeven wilde ik meer en stuitte ik op de training ‘Coachen en Begeleiden’ van de LucasAcademie. Door mijn eigen positieve ervaringen, wilde ik hier wat mee doen. De training is een combinatie van theorie, op een prettige en veilige manier oefenen en het daarna zelf in de praktijk brengen. Zo leer je direct toepassen wat je aan het leren bent. Na het volgen van deze training kon ik al wat startende collega’s op mijn eigen school coachen. Maar ik wilde meer en ben de training ‘Tools voor de Coach’ gaan doen. En daarna, omdat het beeldmateriaal mij zo goed hielp, ‘Leraar in Beeld’. Toen José Voorham het druk kreeg, vroeg ze mij een coachtraject over te nemen. Van het één kwam het ander en ging ik naast lesgeven, coachen op verschillende scholen. Daarnaast was het fijn om aan te sluiten bij ‘Supervisie’, een intervisiegroep met collega’s die binnen Lucas Onderwijs allemaal een coachende rol hebben. Hier kun je op een veilige manier neerleggen waar je tegenaan loopt, om vervolgens weer verder te kunnen. Inmiddels coach ik de zij-instromers bovenschools. Ik observeer, voer feedbackgesprekken en film regelmatig in de lessen. Het voelt fijn om met het coachen een klein steentje bij te dragen aan het leerproces van een zij-instromer.”

“De zij-instromers zijn een dankbare groep. Erg gedreven en ze staan open voor feedback. De eerste kandidaat is inmiddels afgestudeerd. Het geeft een geweldig gevoel dat ik daarbij heb kunnen helpen.”

Welke les heb je geleerd?

“Tijdens de trainingen heb ik geleerd vooral te kijken naar wat er goed gaat bij de leraar in de les. Inmiddels zit dit vastgeroest in mijn systeem. Leraar zijn is een leuk en afwisselend vak, maar soms loop je tegen dingen aan en kun je alle hulp gebruiken.”

Een gouden tip?

“Je bent nooit uitgeleerd. Vorig jaar heb ik de training ‘Conflictcoaching’ gedaan. Wederom een mooie aanvulling van de LucasAcademie. Elke workshop of training geeft een andere zienswijze en inzicht. Op elke hoek is er weer één. Ga die hoek om en zie en ervaar wat er nog meer is.”

TIP

TOOL: EZELSBRUGGETJES VOOR GOEDE VRAGEN

ook handig bij gesprekken met leerlingen en ouders

MAAK JE NIET DIK

DENK IN KWALITEITEN. LEG NIET ALLE AANDACHT BIJ WAT ER FOUT IS GEGAAN MAAR ZORG DAT JE OOK AANDACHT GEEFT AAN ALLES WAT GOED IS GEGAAN. DIT KOMT DE COMMUNICATIE TEN GOEDE.

LAAT OMA THUIS

OORDELEN, MENINGEN EN ADVIEZEN. ALS JE OMA THUISLAAT EN JE EIGEN OORDELEN, MENINGEN EN ADVIEZEN LAAT VOOR WAT ZE ZIJN, BEN JE BETER IN STAAT OM MET EEN OPEN HOUDING TE LUISTEREN NAAR DE ANDER.

GEBRUIK LSD

LUISTEREN, SAMENVATTEN EN DOORVRAGEN. LUISTER GOED NAAR WAT DE ANDER ZEGT EN VAT HET VERVOLGENS KORT SAMEN. LAAT DE ANDER REAGEREN OP WAT JIJ GEZEGD HEBT. VRAAG DOOR ALS IETS ONDUIDELIJK IS.

NEEM ANNA MEE

ALTIJD NAVRAGEN, NOOIT AANNEMEN. NEEM NIET ZOMAAR AAN DAT JE BEGRIJPT WAT IEMAND BEDOELT, VRAAG HET ALTIJD EVEN NA OF HET KLOPT.

WEES EEN OEN

OPEN, EERLIJK EN NIEUWSGIERIG. STA OPEN VOOR DE ANDER, ZORG DAT JE EERLIJK BENT EN WEES NIEUWSGIERIG NAAR WAT DE ANDER TE ZEGGEN HEEFT.

SMEER NIVEA

NIET INVULLEN VOOR EEN ANDER. NIEMAND KAN GEDACHTEN LEZEN. WANNEER IETS ONDUIDELIJK IS, GA DAN NIET INVULLEN MAAR VRAAG NA WAT DE ANDER BEDOELT.

KISS ME

KEEP IT SHORT AND SIMPLE. HOE KORTER DE BOODSCHAP, HOE DUIDELIJKER DEZE OVERKOMT BIJ DE ANDER.

Een volwassen huisacademie

Nee, onze LucasAcademie schuwt andersdenkenden niet. Ik herinner mij een bijeenkomst waarbij Maurice de Hond en Ton van Haperen op één van onze scholen met elkaar in debat gingen over de toekomst van het onderwijs en de rol van ICT daarbij. Het speelde zich af voor het coronatijdperk, waardoor de vanzelfsprekendheid van digitaal afstandsonderwijs nog ver weg leek. Mij was gevraagd als voorzitter deel te nemen aan het debat, maar door de felheid van het gesprek tussen beide heren heb ik welgeteld één zin kunnen uitspreken. Toen ik stelde dat ICT als leermiddel cruciaal zou worden voor meer maatwerk voor leerlingen, hadden beide heren genoeg aanleiding om de rest van de avond te vullen. Ook de aanwezigen in de zaal kwamen er nauwelijks tussen. Toen ik aan het einde van de avond enigszins bezorgd aan één van de aanwezige leraren vroeg of ze het niet erg vond dat de zaal weinig aan bod was gekomen, antwoordde ze: 'Dit was leuker en interessanter dan een avondje cabaret in het theater'. Andere leraren kwamen erbij staan en hadden allen hetzelfde oordeel: het was een prima avond geweest.

Wie denkt aan een vijftienjarige zal in eerste instantie associaties hebben met een puber. Snelle groei, lethargisch hangen op de bank, of op een pleintje in de buurt en een kritische houding naar ouders. En natuurlijk de onvermijdelijke puistjes, die niet bevorderlijk zijn voor het zelfbeeld en het humeur. Gaat de vergelijking met onze vijftienjarige LucasAcademie op? Alleen op het gebied van snelle groei en een kritische houding is er herkenning, maar dan houdt de vergelijking ook wel op. Onze vijftienjarige is gelukkig vroeg volwassen, zeer actief en heeft zich in die jaren ontwikkeld tot een belangrijke pijler van professionalisering voor onze scholen.

We realiseren het ons niet iedere dag, maar onder de ruim 4200 medewerkers van Lucas Onderwijs is een schat aan expertise en onderwijservaring aanwezig, die met elkaar wordt gedeeld via de LucasAcademie. Leraren, intern begeleiders, directeuren, gymleraren, rekenspecialisten en nog veel meer professionals willen zich blijven ontwikkelen, zowel voor de persoonlijke groei en ontwikkeling als voor de ontwikkeling van het onderwijs. Daartoe worden steevast aansprekende werkvormen bedacht. Interessante ontwikkelingen binnen onze scholen vinden hun oorsprong in de ontmoetingen tussen onderwijsprofessionals van verschillende scholen tijdens bijeenkomsten.

De aanpak van de LucasAcademie is vraaggestuurd. Ieder jaar wordt geïnventariseerd welke scholingsvragen er leven en hoe het scholings- en professionaliseringsaanbod voor komend schooljaar eruit zou moeten zien. Naast kennisdeling binnen Lucas Onderwijs wordt daarbij intensief samengewerkt met organisaties en deskundigen van buiten de organisatie. Hierdoor is een krachtig netwerk ontstaan dat ons onderwijs elke dag een beetje beter maakt, inspireert en ontwikkeling stimuleert. De LucasAcademie biedt medewerkers volop de ruimte voor persoonlijke groei, professionalisering en ambitie.

Vele honderden aansprekende en deskundige sprekers, inleiders en begeleiders hebben de afgelopen jaren een bijdrage geleverd aan bijeenkomsten, workshops, seminars, haardvuursessies en webinars. Soms is de belangstelling zo groot, dat zelfs een grote aula te klein blijkt. Toen Vincent Icke een avond verzorgde over astronomie en creativiteit was er geen stoel meer over. De laatste jaren heeft de LucasAcademie haar aanbod uitgebreid met een ruim en innovatief digitaal professionaliseringsaanbod. Ook de komende jaren zal de LucasAcademie zich blijven ontwikkelen. Education permanente leef je immers voor, juist ook als volwassene!



Ewald van Vliet

Voorzitter college van bestuur

‘WIL JE SNEL GAAN, GA ALLEEN. WIL JE VER KOMEN, GA SAMEN’

(Keniaans gezegde)

TEAMTRAJECTEN

OVER COLLECTIEF LEREN EN VERANDERING IN DE SCHOOL

De LucasAcademie richt zich naast individuele activiteiten ook op teamtrajecten in een school. Als teamlid is het lastig om na een professionaliseringsactiviteit dat wat je hebt geleerd, mee terug te nemen naar je school en te delen met collega’s.

Wil je in de school echt iets veranderen, dan moet je dat samen doen. Wanneer meerdere leden van een team deelnemen aan teamtrajecten van de LucasAcademie, is het makkelijker een collectieve verandering op school door te voeren.

Bij een teamtraject gaat het om trainingen die op meerdere scholen plaatsvinden en waarbij boven- en tussenschools geleerd wordt van en met elkaar.

VERSCHILLENDE TRAJECTEN, VASTE ELEMENTEN

Al onze teamtrajecten zijn uniek, maar kennen wel een aantal terugkerende elementen. We baseren ons hierbij op verschillende onderzoeken naar collectief leren.* Naarmate collega's meer samen leren, worden de leeropbrengsten van de leerlingen groter. Voor het inrichten van onze trajecten maken we gebruik van de condities die van belang zijn bij collectief leren. Deze hebben we vertaald naar vaste ingrediënten in onze teamtrajecten.



Ingrediënten teamtrajecten:

- Meerdere teamleden nemen deel (minimaal drie)
- De schoolleider is betrokken
- Een deel van het traject vindt plaats op de eigen school
- Het 'geleerde' op de eigen school wordt gedeeld met de deelnemende scholen tijdens tussenschoolse ontmoetingen
- Iedere school bepaalt, binnen het thema van het traject, waarmee zij aan de slag wil
- Iedere school geeft een eigen, schoolspecifieke, invulling aan het traject
- Meerdere bijeenkomsten vinden plaats in een periode van een paar maanden
- Koppeling tussen nieuwe kennis opdoen en vertaling naar de eigen praktijk
- Een expert van buiten Lucas Onderwijs is betrokken
- Kennis en ervaringen worden aan het eind van het traject gedeeld met de andere scholen van Lucas Onderwijs

*De Laat, Simons & Van der Krogt, 2001; Van Veen, Zwart, Meirink & Verloop, 2010

LUCAS INNOVATIE BOOTCAMP

Tijdens de Lucas Innovatie Bootcamp leren deelnemers aan de hand van de methodologie van design thinking nieuwe oplossingen te vinden voor bestaande uitdagingen. Deze worden bekeken door de ogen van de gebruiker, in dit geval de school of de leerling. Welk 'probleem' zit er achter de uitdagingen die de school wil oplossen en waarom? Vervolgens gaan de deelnemers zoveel mogelijk creatieve oplossingen bedenken, om daarna met één oplossing aan de slag te gaan. Er wordt veel gewerkt met mindsets. Deze laten de deelnemers anders denken, maar geven ook concrete handvatten om in het eigen schoolteam mee aan de slag te gaan.

"Pas als je weet wat je moet veranderen, kun je er iets aan doen"

"Het was heel fijn om met een paar collega's uit verschillende bouwen deel te nemen. Je wilt tenslotte een verandertraject door de hele school en de vernieuwing van onder naar boven inrichten in een doorgaande lijn. Daarnaast verzamelde je tijdens het traject input van andere collega's die niet deelnamen aan de bootcamp. Door het plan te bespreken in onze teamvergaderingen, raakte het gedachtengoed verankerd in de school. Inmiddels hebben alle teamleden een rol. Innoveren doen we echt samen! Positief is ook dat wij het traject samen met een team van de Paschalis deden en zij vanuit hun kennis en ervaringen ook konden meedenken.

De Lucas Innovatie Bootcamp kwam op een perfect moment toen wij als school onderwijsvernieuwingen onder de loep namen en vastliepen bij de aansluiting op onze visie. Door de werkvormen in de bootcamp zijn we op een andere manier gaan nadenken. We wisten vrij snel in kaart te brengen waar onze uitdaging lag en hoe tot een oplossing te komen. De theorie over veranderprocessen gaf daarbij hulp en duidelijkheid en stelde ons in staat in kaart te brengen waarom het proces bij ons lastig ging. Pas als je weet wat je moet veranderen, kun je er iets aan doen!"

Mirjam Tannenbaum, leerkracht en bovenbouwcoördinator op De Vijverhof

TOOLS

Verandercanvas

Een makkelijke tool om zicht te krijgen op een verandertraject is een canvas. Het helpt het team dat aan de verandering werkt om overzicht en focus te krijgen, maar is ook makkelijk om te delen met anderen, zodat ze weten waar jullie aan werken. Het canvas is een flexibel document, om de zoveel tijd maak je een nieuwe versie.

Coverstory

De coverstory helpt om een gezamenlijk beeld te krijgen van hoe het eruit ziet als het traject dat jullie doorlopen een succes is. Je creëert met je team een gezamenlijke taal. De coverstory levert ook weer input op voor je verandercanvas.

Teamcharter

De teamcharter vul je in met het team dat aan de verandering werkt. Het is een hulpmiddel om meer zicht te krijgen op de verschillende verwachtingen van de teamleden en deze te delen met elkaar. Dit versterkt het team en maakt het makkelijker om het verandertraject gezamenlijk te doorlopen.

DOWNLOAD DE TOOL OP DE WEBSITE!

Formatief evalueren

Het Traject Formatief Evalueren is een gezamenlijk initiatief van de LucasAcademie en het HCO. Het traject is gericht op het ondersteunen van het voortgezet onderwijs in de verandering van een toetscultuur naar een rijke feedbackcultuur waar het leren centraal staat.

In het Traject Formatief Evalueren (vo) wordt er tussenschools en op de eigen school geëxperimenteerd met de tools die er zijn om formatief evalueren vorm te geven. Hoe kunnen leerlingen meer zicht krijgen op en zich meer eigenaar voelen over hun eigen leerproces? Tijdens het traject werken we met verschillende elementen:

- Vergaren van kennis rondom onderzoeksresultaten, strategieën, werkvormen en activerende didactiek
- Uitproberen van verschillende werkvormen en activerende didactiek
- Delen van best practices
- Intervisie

Danielle Ploeger, docent techniek Hofstad Lyceum, Emily Kooijman, docent scheikunde Hofstad Lyceum en Manon Verschoor, teamleider Montaigne Lyceum, blikken terug op het traject Formatief Evalueren.

DANIELLE:

“Door het traject ben ik anders gaan kijken naar mijn lessen en ben creatiever gaan nadenken over hoe ik leerlingen betrokken krijg, zonder dat daar altijd een cijfer tegenover staat. Ik ben gaan werken met meer korte opdrachten waar leerlingen onderzoekend mee bezig zijn, voordat zij met het eindproduct aan de slag gaan. Ik merk aan de kwaliteit van de eindproducten dat leerlingen meer geleerd hebben van het leerproces, zowel theoretisch als praktisch. Ook probeer ik zelf meer dingen uit in mijn lessen. Als iets werkt, doe ik er meer van. Als iets mislukt, dan denk ik: ‘Dat moet ik een volgende keer anders aanpakken’.”

MANON:

“Formatief evalueren sluit naadloos aan bij de ontwikkelingen van onze school. De school werkt toe naar het creëren van eigenaarschap bij leerlingen. Minder summatief toetsen en het werken met leerdoelen spelen hierbij een belangrijke rol.”

EMILY:

“Mijn valkuil is om zelf de regie over het leerproces van mijn leerlingen in handen te houden, terwijl zij daar eigenaar van moeten zijn. Ik heb geleerd om meer een houding aan te nemen van: ‘Ik ben er voor jullie, maar je bent zelf in charge’. Ik heb samen met mijn sectie scheikunde het aantal toetsen voor een cijfer geminimaliseerd. Tijdens de lessen bouwen wij bewust meer momenten van formatieve evaluatie in. Naast de kennis over deze vorm van didactiek, is het ook een herontdekking van hoe je zelf lesgeeft. Ik heb geleerd om mijzelf weer kwetsbaar op te stellen en weer nieuwe dingen uit te proberen in mijn lessen. Het is mooi om te merken dat dat plezier in lesgeven geeft, meer dan dat ik al had.”

FORMATIEF EVALUEREN

TOOL: ÉÉN-METING TRAJECTEN

Bij langer lopende trajecten voeren we altijd een 0- en een 1-meting uit. Een voorbeeld is de 1-meting van het Traject Formatief Evalueren.

TIJDPAD IN BEELD

TOOL: VISUEEL TIJDPAD VAN TRAJECTEN

Bij het doorlopen van een langduriger traject is het handig om het hele traject visueel in beeld te brengen. Het helpt aan de voorkant om na te denken over welke stappen er worden gezet en wie, wanneer geïnformeerd of meegenomen moet worden. Een tijdpad geeft houvast aan jezelf, maar is ook een middel om de rest van je collega's te laten zien waar je mee bezig bent.

DOWNLOAD DE TOOL OP DE WEBSITE!



Jennifer Schön, schoolleider van de Koos Meindertsschool:

HUISVESTINGSTRAJECT NIEUWBOUW

Voor scholen die aan de slag gaan met een nieuwbouwtraject is er het Huisvestingstraject Nieuwbouw. In dit traject gaat de schoolleider, samen met een aantal leraren en indien relevant de kinderopvang, aan de slag om de schoolvisie te vertalen in richtlijnen voor het gebouw. Onderdeel van dit traject is een Kijk-je-Rijk tweedaagse, waarbij de deelnemers in gebouwen van andere scholen, kindcentra, maar ook bedrijven bekijken hoe zij hun visie hebben vertaald in een gebouw. Bij dit traject is niet alleen een expert van buiten Lucas Onderwijs betrokken, maar maken we ook gebruik van de expertise binnen de organisatie. Schoolleiders die ervaring hebben met nieuwbouw worden ingezet om hun kennis en ervaringen te delen.

"Als kindcentrum in wording en met nieuwbouw in het vooruitzicht leek het me prachtig om met enkele teamleden van onderwijs èn kinderopvang dit traject te kunnen doorlopen. Het nieuwe kindcentrum is van ons allemaal en ieder heeft zijn of haar eigen expertise. Het helpt mij ook als nieuwe directeur om mijn eigen visie aan te scherpen. Bij alles wat ik oppak probeer ik de vertaalslag naar de nieuwbouw te maken. Het dwingt ons om na te denken over onze basis: Wie zijn wij? Waar staan en gaan wij voor? Wat willen behouden of juist vernieuwen en veranderen? Zo leer ik de school en kinderopvang in korte tijd heel goed kennen."

Wat is de meerwaarde om met een deel van je eigen team èn de kinderopvang aan de slag te gaan?

"Het is belangrijk om je samen op de toekomst te kunnen richten en de visie te vertalen in richtlijnen voor het gebouw. Door er met elkaar over te praten ontstaat gedrevenheid en energie. Ik heb het als een meerwaarde ervaren dat je tijdens het traject meegenomen wordt door deskundigen. Verder was het fijn om tijd en ruimte te krijgen om over huisvesting na te denken."

Kijken op andere plekken, ook buiten scholen, hoe helpt dat jullie in dit traject?

"Normaliter had ik een school zoals De Wittering nooit bezocht, omdat het onderwijsconcept ver van ons af staat. Nu ik er ben geweest, zet de wijze waarop zij hun visie hebben vertaald in het gebouw, me aan het denken. En: het is ook heel leerzaam te zien en ervaren wat je niet wilt. Dat maakt je kritisch. De prikkels tijdens de Kijk-Je-Rijk momenten geven je impulsen waardoor je tot een gesprek komt. Doordat we al snel wisten wat we wel en wat we niet wilden, was ons ambitiedocument makkelijker te schrijven. Ik kijk nu ook anders om me heen als ik zelf andere scholen bezoek. Al rondlopende bedenk ik me dan opeens dat stilteruimtes ook voor mijn leerlingen praktisch kunnen zijn. Andere scholen die nieuwbouw in het vooruitzicht hebben zou ik dit traject dan ook zeker aanbevelen."

TIP

Tips van Jennifer:

- Doe het samen
- Zet je visie voorop
- Onderzoek
- Stel veel vragen



KIJK-JE-RIJK

Een kijkje bij een ander nemen is niet alleen heel leuk, het kan ook erg nuttig en leerzaam zijn. De LucasAcademie organiseert daarom verschillende Kijk-je-Rijk activiteiten met een thema.

Tijdens deze activiteit wordt een school, bedrijf, organisatie of instelling bezocht. Aan iedere Kijk-je-Rijk is een specifiek thema gekoppeld, zodat het bezoek een doel en verdieping heeft. Na de aanmelding krijgen de deelnemers een 'Kijk-je-Wijzer' toegestuurd, waarin vragen staan volgens de stappen: plan, do, check en act. Wanneer je als deelnemer gebruik maakt van deze wijzer kan je gerichter kijken naar wat voor jou van belang is. De Kijk-je-Rijk activiteiten kunnen je inspiratie geven om jouw onderwijspraktijk te veranderen. Wat je ervan meeneemt kan je morgen al in de klas gebruiken.

DOWNLOAD DE TOOL OP DE WEBSITE!

TIP

Denk zelf, voordat je gaat kijken op een andere school, na over wáár je naar wilt kijken. Zo haal je nog meer uit je bezoek.

KENNISWERKPLAATSEN

De LucasAcademie is met een aantal scholen bezig met het opzetten van eigen kenniswerkplaatsen binnen Lucas Onderwijs. In een kenniswerkplaats vindt praktijkgericht onderzoek plaats, gekoppeld aan het ontwerpen van oplossingen voor de eigen schoolpraktijk. Een voorbeeld is de kenniswerkplaats Samenwerken met ouders, waarbij scholen uit het po en vo samen met de Lector Ouders van de Hogeschool Rotterdam werken aan het opzetten van een doorlopende lijn rondom het onderwerp ouderbetrokkenheid.

Kenmerken van onze kenniswerkplaatsen zijn:

- Er wordt gewerkt aan een vraagstuk of probleem aan de hand van een systematische onderzoeks- en ontwerpcyclus
- Leraren ontwikkelen een passende interventie of oplossing voor een probleem of vraagstuk uit de praktijk
- Onderdeel van de ontwikkeling van de interventie of oplossing is het onderzoeken van het vraagstuk: Is er een probleem? Wat is de reden van het probleem? Wat is er al bekend over dit vraagstuk?
- Er wordt gewerkt met eigen data (uit de school) en (literatuur) bronnen



MILUSKA BLEEKER

LOB COÖRDINATOR, DOCENTE ECONOMIE EN MENTOR OP HOFSTAD MAVO/HAVO

"Als LOB coördinator ben ik aangesloten bij de kenniswerkplaats Samenwerken met ouders omdat LOB een positieve insteek kan zijn voor het oudercontact. Het helpt om logischer na te denken over de rol van ouders bij processen binnen de school. Dat heeft bij ons op school gezorgd voor een profielkeuzeproces waarbij ouders veel meer betrokken zijn."

Doorgaande lijnen

"Op onze eigen school werken we vanuit het netwerk onder begeleiding van een expert aan het thema samenwerken met ouders. Zo kunnen we zorgen voor een heel schoolspecifieke aanpak op maat. De combinatie van op je eigen school aan de slag gaan en ervaringen bovenschools delen is heel mooi. Het is juist interessant om dit onderwerp samen met het primair onderwijs te verkennen en te ontdekken dat het po in principe met dezelfde vraagstukken worstelt. Mooi dus om tijdens de kenniswerkplaats kennis uit te wisselen en te leren van anderen. En goed voor de doorgaande lijn po – vo."

aantekeningen

ONZE FAVORIETE BOEKEN & SPELLEN

Wij maken gebruik van heel veel bestaande materialen, die we steeds een beetje aanpassen aan onze eigen trajecten. Zo ontstaan nieuwe werkvormen en formats en hoeven we het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Het groot werkvormen boek 1

De inspiratiebron voor restultaatgerichte trainingen, vergaderingen en andere bijeenkomsten

HET GROOT WERKVORMEN BOEK 2

Nog meer inspiratie voor het werken met werkvormen

HET GROOT ONLINE WERKVORMEN BOEK 3

de inspiratiebron voor online vergaderingen, opleidingen en andere bijeenkomsten

Deep democracy

de wijsheid van de minderheid

LEREN VERANDEREN

kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk

Je binnenste buiten

over professionele identiteit in organisaties

De corporate startup

Hoe je als gevestigd bedrijf een succesvol ecosysteem voor innovatie creëert

HOE KRIJG JE ZE MEE?

Vijf krachten om een verandering te laten slagen

OVERTUIGEN MET STORYTELLING

Vertel, visualiseer en krijg alles voor elkaar

omdenken

het kaartspel

Visueel samenwerken

Een krachtige toolkit om meetings, projecten en processen te verbeteren

Design denken & doen

Nieuwe mindset, vaardigheden en tools voor het ontwerpen van de de toekomst

Visuele meetings

Hoe graphics, sticky-notes & idea mapping het groepsproces kunnen transformeren

Maak ze gek!

Hoe je opvallend veel klanten trekt met online marketing

Spelen met talenten

Originele en doeltreffende loopbaanvragen

Kennismakingskaarten

DE MANIER OM ELKAAR TE LEREN KENNEN

Liefde voor leren

Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties

FEEDBACK KAARTEN

SPELENDERWIJS
POSITIEVE
FEEDBACK GEVEN EN
KRIJGEN

PROFESSIONEEL KAPITAAL

De transformatie van het onderwijs in elke school

&

BEGELEIDEN VAN STARTENDE LERAREN

Om startende leraren in het po gedurende hun eerste jaren voor de klas te begeleiden in hun professionele ontwikkeling, heeft de LucasAcademie een intensief inductieprogramma opgezet. Dit programma bestaat uit twee onderdelen: individuele begeleiding door coaches in de school en bovenschoolse bijeenkomsten voor alle starters.

INDIVIDUELE BEGELEIDING: DOOR COACHES IN DE SCHOOL

Iedere startende leraar wordt op de eigen school begeleid en ingewerkt door een coach. Elke school van Lucas Onderwijs heeft een schoolcoach verbonden aan de school. Dit kan een ervaren leraar in de eigen school zijn die een coachopleiding heeft gevolgd, of een vaste bovenschoolse coach. Om de kwaliteit van de begeleiding door deze coaches te vergroten, biedt de LucasAcademie verschillende coachtrainingen aan.

BOVENSCHOOLSE BIJEENKOMSTEN: AANSLUITEN BIJ LEERBEHOEFTEN

Startende leraren hebben veel vragen. Vaak kunnen ze met deze vragen bij collega's terecht, maar het is ook fijn om vragen en ervaringen te delen met andere starters. De LucasAcademie heeft hiervoor 'De Gelukkige Klas' opgezet. In De Gelukkige Klas komen thema's aan bod die leven bij startende leraren zoals: groepsdynamiek, het voeren van lastige oudergesprekken, omgaan met interessant gedrag van leerlingen, het goed indelen van je tijd en informatie over Lucas Onderwijs. De starters worden ook uitgenodigd om naar voor hen interessante activiteiten van de LucasAcademie te komen.

"Van gelukkige leraren leer je de mooiste dingen" (Loesje)

De bijeenkomsten van De Gelukkige Klas hebben steeds eenzelfde opbouw:

- Nieuwe kennis door een expert, die aansluit bij de leervragen van de starters
- Een werkvorm die je in je eigen klas kunt toepassen
- Begeleide intervisie met eigen casussen
- Ruimte voor ontmoeting met gelijkgestemden (bijvoorbeeld door een spelelement)

Begeleiding van startende leraren in het vo

Ook in het vo worden de startende leraren begeleid. In de scholen zijn er BOS-ers (Begeleiders Op School) die de rol van coach vervullen en de starter begeleiden gedurende hun eerste jaren voor de klas. Dit zijn vaak ervaren leraren in de school. De scholengroepen organiseren bovenschoolse bijeenkomsten om de starters kennis te laten maken met elkaar en met de organisatie. De BOS-ers kunnen hun expertise vergroten door deel te nemen aan de coachopleidingen van de LucasAcademie. Krachtig hierbij is de ontmoeting tussen po en vo coaches.

LEIDERSCHAPSTRAJECTEN

De LucasAcademie organiseert jaarlijks leertrajecten die bijdragen aan de leiderschapsontwikkeling van onze leraren, middenmanagers en schoolleiders. Wat deze leertrajecten bijzonder maakt, is dat ze worden ontwikkeld en uitgevoerd in samenwerking met onze eigen ervaren schoolleiders. Op deze manier sluit de inhoud van de trajecten goed aan bij de Lucas praktijk. Door leraren zelf op te leiden, krijgen we zicht op het leiderschapspotentieel binnen Lucas Onderwijs. Dit biedt leraren en schoolleiders de kans om binnen de organisatie door te stromen naar een (volgende) leiderschapsfunctie. We onderscheiden vijf typen activiteiten die samen een cyclisch proces vormen.

INTERESSEREN

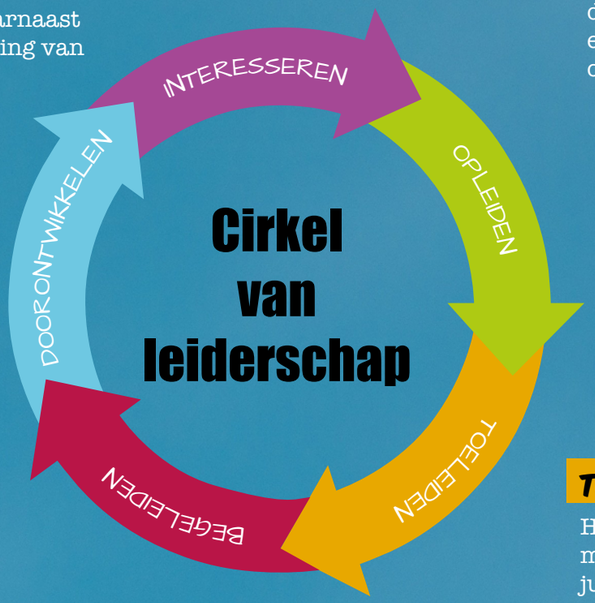
Oriënteren op een leiderschapsfunctie door (zelf-)onderzoek naar ambitie en potentie: Wat kan ik en wat wil ik?

OPLEIDEN

Kennis en ervaring op het gebied van leiderschap ontwikkelen door het volgen van een opleiding, training of ander leerproces

DOORONTWIKKELEN

Verdiepende kennis en ervaring verwerven op het gebied van leidinggeven en daarnaast bezinning en herijking van de eigen ambities



BEGELEIDEN

Begeleiden van leidinggevenden door mentoring, coaching en advisering

TOELEIDEN

Het toeleiden en matchen van de juiste persoon bij een passende en gewenste leiderschapsrol

“Weet welke mensen er bij je werken, in welke fase van hun loopbaan ze zich bevinden en wat zij nodig hebben om zich door te ontwikkelen”

“Het is mooi om zien dat we binnen Lucas Onderwijs Management Development (MD) echt een structurele plaats hebben weten te geven. Ik vind het belangrijk dat we MD in alle fasen van iemands loopbaan kunnen aanbieden op een manier die ertoe doet voor die fase. Dit betekent dat we als ‘Lucashuis’ heel goed zicht moeten hebben op wie de mensen zijn die toekomstig leiderschap kunnen gaan vormgeven. Maar ook op diegenen die op dit moment al in leiderschapsposities zitten en die zich willen door-ontwikkelen naar meer senior leiderschapsposities. Binnen onze organisatie houden we daarom regelmatig een ‘vlootschouw’. Zo weten we wie de mensen zijn, in welke fase van hun loopbaan ze zich bevinden en wat zij nodig hebben om zich door te ontwikkelen. Dit geldt voor alle verschillende rollen binnen de organisatie.

In alle fasen ben je op zoek naar mensen die zowel willen als kunnen. Zeker als je aan het begin van je loopbaan staat, weet je soms van beide dingen nog onvoldoende. Het is dus heel belangrijk dat je als organisatie mensen in staat stelt om dat te ontdekken. Daar hebben we inmiddels een heel stevig leiderschapsprogramma voor ontwikkeld, zowel binnen het po als het vo.

“Zicht op wie, wanneer welke stap kan maken”

Wanneer deelnemers aan de leiderschapsprogramma’s weten dat de organisatie hen in de gaten heeft en zij zelf stappen willen maken, is het van belang zicht te hebben op wanneer deze stappen gemaakt kunnen worden en hoe je als organisatie hierbij kunt faciliteren. Soms vergt dit enige tijd en is het voor ons als organisatie spannend om deze mensen in de tussenliggende fase niet kwijt te raken. We zijn er als organisatie in de afgelopen jaren steeds beter in geworden om de mensen ook dan op de radar te houden en ze te blijven uitdagen op een manier die bij ze past en die ze geboeid houdt. Met de cirkel van leiderschap hebben we dat ook een heel cyclische benadering gegeven.

“Je wilt als organisatie dat je op àlle leiderschapsposities goede mensen hebt en houdt”

In de ‘doorstroom’ kunnen we nog wel slagen maken. Een goede successieplanning is bijvoorbeeld van belang, waarbij voor alle leiderschapsposities bekend is wie waar zit, wanneer hij/zij doorgroeit naar een volgende positie en wie er klaar staan om die posities over te nemen. Dat staat bij ons nog in de kinderschoenen. Vooral nu we in een fase komen waarin veel leidinggevenden tegelijkertijd de organisatie verlaten vanwege pensioen, is dit extra belangrijk. Wat ik ook graag meer zou willen zien, is het inzetten op de mobiliteit van onze leiders in het po en vo. Dit gebeurt steeds meer, maar het zou mooi zijn als het normaal is om bijvoorbeeld te wisselen tussen po en vo.



“QUA ‘BLIJE MOBILITEIT’ ZOU IK MEER KRUISBESTUIVING WILLEN TUSSEN VO EN PO. ER STAPPEN STEEDS MEER SUCCESVOLLE PO-LEIDERS NAAR HET VO, MAAR OMGEKEERD ZOU IK DIT OOK GRAAG ZIEN”

“Juist het inzetten van zittende schoolleiders als coach is zo sterk”

Zittende schoolleiders zetten we in om elkaar in verschillende fasen bij te staan en te adviseren. Denk aan buddies voor startende schoolleiders en mentoraat, zoals ik zelf ook doe, voor huidige teamleiders en schoolleiders. Dit zijn onderdelen van ons aanbod om leiders succesvol te laten zijn in hun huidige rol, maar ook om ze door te laten groeien en langere termijnperspectief te geven. De coaching is daarbij gericht op het geven van wat nodig is in de huidige rol. Een mentoraat gaat meer over de breedte en de langere termijn. Persoonlijk merk ik dat dit zowel voor de minder ervaren als ervaren leidinggevende verrijkend is. Je leert over je eigen leiderschap, krijgt beter zicht op wat er in de organisatie leeft en je eigen denkbeelden worden opgefrist door wat je van de andere leider hoort.

“Het gevoel deel uit te maken van een groter geheel is onmisbaar”

Ons leiderschapstraject kent een aantal succesfactoren. Zo zorgen we dat er groepjes ontstaan van leidinggevenden die in dezelfde fase zitten. Wanneer je als (toekomstige) leiders in eenzelfde periode een ontwikkeltraject doormaakt, zorgt dat voor een onderlinge band. Zo heb je het gevoel dat je er niet alleen voor staat en dat je deel bent van een groter geheel waarbij je elkaar in de informele netwerkstructuur makkelijk kunt vinden.

Verder hebben we in de afgelopen periode gezien dat er vanuit het po MD traject daadwerkelijk mensen terecht zijn gekomen in leiderschapsrollen. Dat heeft echt voorzien in een behoefte. Daarbij hebben we gekeken naar wat we nodig hebben in onze processen en procedures om de mensen uit onze ‘kweekvijver’ ook op een goede manier kandidaat te laten zijn in wervingsprocedures. Want in de kandidaten uit de eigen kweekvijver hebben we geïnvesteerd en ze zijn er klaar voor. Die wil je dus zeker mee laten lopen en kansen geven in een dergelijk proces.

De eerdergenoemde begeleiding door seniorleiders is ook echt een succesfactor. Ik hoop dat als je zelf als leider begeleiding hebt gekregen, jij het op een gegeven moment ook leuk vindt om die rol op te pakken. Ik heb dat zelf in ieder geval altijd als heel positief ervaren.

In een tijd waarin het moeilijk is om mensen te vinden en te behouden is het extra belangrijk dat je als organisatie veel aandacht besteedt aan leiderschap. Een schoolleider is essentieel voor het succes van een school. Als organisatie moet je er dus voor zorgen dat die schoolleider alles heeft wat hij /zij nodig heeft om de goede leider te zijn. Management development is dus als bewust aanbod enorm belangrijk.”

“HET IS GOED OM ALS (KOMEND) LEIDER EEN AANTAL COLLEGA’S IN DEZELFDE FASE TE KENNEN ZODAT JE ELKAAR KUNT BENADEREN OM ELKAAR TE VERSTERKEN EN TE VOEDEN”



Ingrid de Bonth
vicevoorzitter college van bestuur

LEIDERSCHAPSTRAJECTEN UITGELICHT

ORIËNTATIE OP MANAGEMENT fase Interesseren

In het leertraject 'Oriëntatie op management' gaan leraren met ambitie richting leiderschap op zoek naar antwoorden op de vraag: "Wat houdt leidinggeven op een school in en is dit iets voor mij?" In een elevatorpitch presenteren ze vervolgens wat ze hebben ontdekt en wat hun eerstvolgende stappen zijn. Om een breder beeld te krijgen van leiderschap bij Lucas Onderwijs, lopen de leraren daarnaast een dag mee met een schoolleider.

LEERCIRKEL fase Opleiden

De LeerCirkel is een vervolg op de Oriëntatie op management. In dit leertraject ontwikkelen deelnemers vaardigheden op het gebied van communicatie en organisatieontwikkeling, die helpen bij het aansturen van collega's. De deelnemers voeren een praktijkopdracht uit op hun eigen school en reflecteren op hun leiderschapsontwikkeling in de vorm van korte presentaties.

AMT fase Opleiden

AMT staat voor Ambitieuze mt-leden; dit zijn startende en ervaren adjuncten (mt-leden) die samen verder willen bouwen aan hun eigen leiderschap. De bijeenkomsten zijn opgebouwd rondom een actueel leiderschapsboek. Daarnaast is er veel ruimte voor actuele vraagstukken, eigen casussen en collegiale steun.

SPANNEND SCHOOLLEIDERSCHAP fase Toeleiden

Spannend Schoolleiderschap is er voor ervaren teamleiders die zich willen ontwikkelen richting schoolleider. Het traject bestaat uit een kernleergang, een praktijkopdracht en peergroups. Voorafgaand aan het traject doen de deelnemers zelfonderzoek naar hun persoonlijke drijfveren en hun eigen leiderschapsstijl. Hierop worden zij gecoacht door ervaren schoolleiders.

ONBOARDING fase Begeleiden

Startende schoolleiders krijgen een mentor en een coach. De mentor is een ervaren schoolleider, die als vraagbaken kan worden ingezet bij de dagelijkse praktijk van het leiden van een school. Met de coach, een speciaal hiervoor opgeleide ervaren schoolleider, worden gesprekken gevoerd over de eigen normen en waarden en hoe deze zich verhouden tot de persoon van de leider. Startende schoolleiders komen een aantal keer per jaar bij elkaar om met gelijkgestemden tijdens intervisiebijeenkomsten vraagstukken te bespreken waar zij in hun dagelijkse praktijk tegenaan lopen. Dit gebeurt onder de supervisie van een ervaren schoolleider.

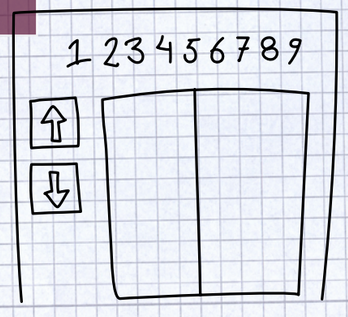
MASTERCLASSES fase Doorontwikkelen

Regelmatig organiseren we masterclasses voor onze leidinggevenden over specifieke onderwerpen zoals verzuim, beleidsrijk begroten en leidinggeven aan veranderingen. We vragen hiervoor een expert van buiten de organisatie om een theoretisch, liefst wetenschappelijk, kader neer te zetten. Vervolgens wordt door onze eigen schoolleiders een vertaling gemaakt naar de schoolpraktijk door best practices en lessons learned te delen. Op deze wijze maken we een krachtige verbinding tussen theorie en praktijk.

TOOL: ELEVATORPITCH

Ingezet bij leiderschapstraject: Oriëntatie op management

Een elevator pitch is een korte presentatie van maximaal een paar minuten (zo lang als je in een lift staat) waarin je vertelt wie je bent en waar je goed in bent.



HOE MAAK JE EEN GOEDE ELEVATOR PITCH?

- Start met een sprankelende ijsbreker zodat je direct ieders aandacht hebt
- Vertel vervolgens kort en krachtig:
  - Wie ben je?
  - Wat kan je? Waar kan je anderen mee helpen?
  - Waar ligt je kracht? Wat is jouw toegevoegde waarde?
  - Wat zoek je? Wat wil je bereiken?
- Eindig je pitch met een verzoek of vraag aan je toehoorder(s)

TIPS VOOR DE PRESENTATIE

- Bereid je elevator pitch goed voor. Oefen hardop voor de spiegel. Zo leer je jouw verhaal steeds sterker te vertellen en oefen je intonatie, stemvolume en lichaamstaal.
- Pitch met enthousiasme en overtuiging. Je hebt maar een paar minuten om indruk te maken...
- Gebruik begrijpelijke taal. Voorkom ingewikkelde woorden waar je over struikelt of vakjargon dat niemand begrijpt.
- Zorg voor een zelfverzekerde houding. Je lichaamstaal straalt meer uit dan jij in 60 seconden kunt vertellen.

IVAN TROUWBORST, SCHOOLLEIDER SNIJDERS KINDCENTRUM, TRAINER LEERCIRKEL EN COACH STARTENDE SCHOOLLEIDERS

"Vooraf leek het even spannend om ook het vo te bedienen, maar po en vo zaten dichter bij elkaar dan gedacht en 'de plusfactor' was hoger dan verwacht."

Hoe zou jij het succes van de leercirkel het beste omschrijven?

"Een echte succesfactor van de LeerCirkel is de mix van aspirant leidinggevenden vanuit het po en vo bij elkaar. Dit hebben we recent doorgevoerd. Het is een verrijking en eye-opener om met zowel het po als het vo naar de organisatie en het leidinggeven te kijken."

"Inzoomend op de deelnemers zien mijn collega en mede-trainer Gerard van Vliet (Jeroenschool) en ik dat de mensen eerst even snuffelen, maar daarna echt de ruimte pakken om persoonlijk te groeien. Vanuit het vorige traject zijn al drie van de dertien deelnemers aan het uitvliegen naar een volgende stap. Nu is dit geen doel op zich, maar het maakt zichtbaar dat er iets gebeurd is met de mensen waardoor ze die stap durven te zetten.

Ik onderhoud nog wat lijntjes met oud-deelnemers en krijg daarvan terug dat enkelen de schoolleidersopleiding doen of als adjunct-directeur aan het werk zijn. Ik vind het belangrijk om talent zichtbaar te maken en naar boven te halen en om te zien hoe individuele deelnemers dit vervolgens zelf inzetten. Een mooie winst van de LeerCirkel."

TOOL: CHECK-IN & CHECK WEER OUT

Een check-in is eenvoudig te doen en zorgt dat iedereen er echt bij is. Je richt de focus op elkaar en op het onderwerp waar de bijeenkomst over gaat. Door de bijeenkomst af te sluiten met een check-out zorg je dat wat gezegd moet worden gezegd wordt op de bijenkomst zelf en niet achteraf bij het koffieapparaat. Belangrijk: Het is geen gesprek, het is een sharing and dumping. Er wordt niet gereageerd op wat iemand zegt, er wordt alleen naar elkaar geluisterd. De check-in en check-out komen uit de Deep Democracy.*

CHECK-IN

Ga in een kring staan
Heet iedereen welkom en vraag ze om kort een aantal vragen te beantwoorden,
bijvoorbeeld:

- Als je elkaar nog niet kent: Wie ben je?
- Waar kom je vandaan?
- Hoe sta je erbij vandaag?
- Wat hoop je vandaag te halen/ horen/ leren?
- Wat is belangrijk voor je?
- Wanneer ga je tevreden naar huis?
- Of heel gericht: wat vind je van het voorstel?

Geef als facilitator/ leider/ leraar het goede voorbeeld en start als eerste. Maak je antwoorden persoonlijk, dat zet de toon .Laat vervolgens de rest aan het woord met de Popcorn-stijl: niet het rijtje af, maar wie iets wil zeggen neemt het woord: 'Pop when you're hot'. Als iemand toch reageert en een discussie start, stop degene dan direct. Na de Check-in/out kan men verder in gesprek gaan. Als iedereen is geweest vat je samen wat is gezegd en stel je nog de vraag: is alles gezegd wat gezegd moest worden?

CHECK-OUT

Ga in een kring staan
Stel vragen als:

- Hoe verlaat je straks deze bijeenkomst, vergadering, les?
- Wat moet er nog gezegd of afgesproken worden?

Start weer als eerste. Als iedereen is geweest vat je alles samen. Ben ik nog wat vergeten? Stel als laatste de vraag: is alles gezegd wat gezegd moet worden?

* Kramer, 2019

deelnemer

Nina Schmitz, schoolleider van Nutsschool Woonstede, neemt al voor het vijfde jaar deel aan het AMT-traject

"Kennis en inspiratie opdoen die direct toepasbaar is in de praktijk"

"Deelnemen aan het AMT levert mij heel veel op. Dit jaar hebben we het bijvoorbeeld gehad over veerkracht. In onze school hebben we dat vertaald naar doelen die bijdragen aan je welbevinden. Verder krijg je tools aangeleerd hoe je dagelijkse zaken gericht op kunt pakken in plaats van zomaar iets te doen. Als ik stoei met de formatiegesprekken en iemand mij de tip geeft de 'kampvuur-aanpak' te gebruiken, denk ik: 'O, ja!' Ik doe kennis en inspiratie op die ik direct kan toepassen in de praktijk. Het AMT-traject is een uniek traject dat op maat is gemaakt en gericht is op groei en ontwikkeling. En heel belangrijk: elk jaar worden de deelnemers gevraagd om input voor het traject met de vraag: Hoe gaat het met jouw leiderschap en wat wil jij volgend jaar leren?

"Ik kijk ernaar uit om naar de AMT-dagen te gaan. Het geeft me energie even uit de waan van de dag te kunnen stappen in een prachtige omgeving. Na een dag stoom afblazen met gelijkgestemden voel ik me gehoord en begrepen en ga ik met een gevulde rugzak naar huis."

Het is echt een meerwaarde om begeleid en gevoed te worden door mensen vanuit Lucas Onderwijs. Zij kennen de wegen goed en kunnen vraag en aanbod op elkaar afstemmen. In zo'n jaar AMT leer ik denk ik meer dan een opleiding van een externe aanbieder. Vooral omdat ik nu kennis krijg die ik morgen in de praktijk kan toepassen. Zo hanteer ik nog altijd de tip die ik kreeg ik van mijn collega Priscilla Ammerlaan van Nutsschool Boldingh: 'Een startende schoolleider moet vooral loeren en ouwehoeren'."

trainer

Antoinette Gillet, schoolleider van KC Balans, verzorgt als ervaren leidinggevende het AMT-traject en coacht startende schoolleiders. Daarnaast onwikkelde zij het onboarding traject

Wat zijn volgens jou de succesfactoren van het leiderschapstraject AMT?

"In dit traject werken we enerzijds aan inhoudelijke thema's en tegelijkertijd bieden we ruimte voor intervisie. Daarbij verzorgen de begeleiders een deel, maar zijn de deelnemers zelf ook aan zet.
De afwisseling tussen een stuk theorie en het sparren met elkaar werkt fantastisch. Deelnemers worden echt gevoed door elkaar en waarderen het samen kunnen oefenen enorm.
Het succes van het traject uit zich door het feit dat door al die jaren heen het gros van de deelnemers (ik gok wel 85 procent) uiteindelijk schoolleider is geworden. Voor de overige deelnemers bleek het traject juist een eye-opener om hier niet voor te kiezen, wat ook prima is natuurlijk.

"De afwisseling tussen een stuk theorie en het sparren met elkaar werkt fantastisch. Deelnemers worden echt gevoed door elkaar en waarderen het samen kunnen oefenen enorm."

Netwerken speelt in dit traject een belangrijke rol. Je doet opdrachten bij elkaar op school, leert elkaar goed kennen en weet elkaar makkelijker te vinden. Je kunt dit niet alleen, je moet netwerken en elkaar inspireren."

TIP

Wat is jouw gouden tip aan potentiële deelnemers van het AMT-traject?

"Werken aan jezelf en je persoonlijk leiderschap kost energie en tijd. Je moet er echt moeite voor doen. Maar elke keer krijgen we van deelnemers terug dat het zo fijn is om aan jezelf en je loopbaan te werken. Je moet het jezelf gunnen. Zie het maar als een kadootje aan jezelf. Het is een investering, maar je krijgt er echt iets voor terug."

BEVRAAG EENS EEN LEIDINGGEVENDE UIT EEN ANDERE SECTOR

TOOL BIJ SPANNEND SCHOOLLEIDERSCHAP

**Het is heel leerzaam om met een leidinggevende uit een andere sector te praten over leiderschap. Ben je ook nieuwsgierig hoe zij leidinggeven?
Stel ze eens (bijvoorbeeld op een verjaardag) de volgende vragen:**

- Welke onderwerpen/aspecten van het leiderschap houden jou op dit moment bezig?
- Hoe geef jij leiding?
- Wat is je grootste blunder als leidinggevende? Wat doe je daarom nu anders?
- Wat is jouw gouden tip met betrekking tot leidinggeven?
- Vanuit welke visie geef je leiding?
- Welke leidinggevende heeft jou geïnspireerd? En waarom?
- Hoe ben jij op deze plek terechtgekomen?

NOTITIES

SPANNEND SCHOOLLEIDERSCHAP
deelnemer Jump Koch

“Ik heb mij direct na het traject Spannend Schoolleiderschap aangeboden als schoolleider. Binnen ISW heb ik hierover gesprekken gevoerd wat heeft geleid tot een sollicitatie bij ISW Sweelincklaan. Daar ben ik nu adjunct-directeur. Ik heb nog niet de ambitie om schoolleider te worden van een school. Ik heb moeite met de brede eindverantwoordelijkheid die hierbij komt kijken.

Zonder Spannend Schoolleiderschap had ik de stap nog niet gemaakt. De training heeft direct geleid tot nieuwe inzichten en heeft mij geholpen om in te zien dat ik de stap van teamleider naar schoolleider kon maken. Ik zie het traject als een slijpsteen voor je persoonlijkheid als leider. Mij heeft het meer relativeringsvermogen gegeven.”

Jump Koch, adjunct-directeur ISW Sweelincklaan en oud-deelnemer Spannend Schoolleiderschap

&

Alphons den Heijer, rector Christelijk Lyceum Zandvliet, trainer bij Spannend Schoolleiderschap en coach van startende schoolleiders

“Leiderschap heeft vooral te maken met wie je bent en wie je kan zijn”

SPANNEND SCHOOLLEIDERSCHAP
trainer Alphons den Heijer

“Spannend Schoolleiderschap is een ontdekkingstocht naar het leiderschap in jou”

“De bedoeling van het leertraject Spannend Schoolleiderschap is om geïnteresseerde en talentvolle teamleiders toe te rusten voor een volgende stap. Teamleiders van al onze scholen doen hieraan mee. High potentials, zoals dat heet. Ze hebben het lef om hun nek uit te steken en een passie om zich verder te ontwikkelen als schoolleider.

Samen met Danielle Verschuren, oud-directeur onderwijs van TIAS, mag ik hen begeleiden. Inmiddels hebben we al drie boeiende en leerzame trajecten doorlopen. Naast een stuk theoretische kennis en literatuuronderzoek, gaan de trainees vooral aan de slag. Ze worden gecoacht door ervaren schoolleiders en doen praktijkopdrachten op hun eigen school. Inspirerende sprekers van binnen en buiten de Lucas organisatie nemen hen tijdens de themadagen mee de diepte in van het leiderschap. Zo volgen ze een opleiding, maar worden ze ook in de praktijk begeleid en leren ze enorm veel van de theorie, de praktijk en elkaar. Het mooie is dat de deelnemers zich in een veilige omgeving van peers open durven te stellen en buiten hun comfortzone durven te gaan.

Een mooi voorbeeld was de sessie over leerstijlen en leervoorkeuren. Een van de trainees had een flink aantal djembés meegenomen, van die Afrikaanse trommels. We moesten een ritmisch, swingend nummer leren spelen. En zelfs de meest aritmische persoon ging voorop in de spontaan gevormde djembegroep, slingerend door het bestuursbureau.

Inmiddels zijn er al veel spannende schoolleiders in dop uitgekomen en doorgestroomd naar het niveau van eindverantwoordelijk schoolleider. En voor iedereen geldt dat je als mens er zoveel rijker uitkomt. En daar gaat het tenslotte om, want leiderschap heeft vooral te maken met wie je bent en wie je kan zijn.”

DE SUCCESFACTOREN VAN ONZE LEIDERSCHAPSPROGRAMMA'S

- GERICHT OP DE DAGELIJKSE PRAKTIJK EN TOEGESPITST OP DE EIGEN (LUCAS) ORGANISATIE
- ONTWORPEN IN CO-CREATIE MET ERVAREN LEIDINGGEVENDEN EN POTENTIËLE DEELNEMERS
- INZETTEN VAN ERVAREN LEIDINGGEVENDEN IN DE LEERTRAJECTEN
- COMBINATIE VAN INSPIRERENDE SPREKERS VAN BINNEN EN BUITEN DE EIGEN ORGANISATIE
- ACTIEVE INBRENG VAN DE DEELNEMERS IN HET PROGRAMMA THE FLOOR IS YOURS
- VEILIGE OMGEVING WAARIN JE BUITEN JE COMFORTZONE KUNT OEFENEN EN FOUTEN MAG MAKEN
- EIGEN SCHOOLLEIDER BETROKKEN BIJ DE ONTWIKKELING VAN DE DEELNEMER
- OP MAAT, AANSLUITEN BIJ DE ONTWIKKELINGSFASE VAN DE DEELNEMER(S)
- NETWERKFUNCTIE, WAARDOOR TALENTEN BIJ ELKAAR EN BIJ SCHOOLLEIDERS EN BESTUUR IN BEELD KOMEN
- OPLEIDEN VAN DE EIGEN TALENTEN EN TOELEIDEN NAAR MANAGEMENTFUNCTIES
- COHORT VORMING - EEN GROEP GELIJKGESTEMDEN DIE SAMEN OPTREKT IN HUN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING
- ALUMNIBIJEENKOMSTEN OM NIEUWE KENNIS OP TE DOEN, AMBITIES TE HERIJKEN EN ELKAAR NIET UIT HET OOG TE VERLIEZEN
- BEKENDHEID MD PROGRAMMA BIJ DE SCHOOLLEIDERS ZODAT ZIJ LERAREN MET POTENTIE EN AMBITIE KUNNEN ADVISEREN OM DEEL TE NEMEN AAN DE LEERTRAJECTEN

BOUWEN AAN EEN JAARPROGRAMMA

Elk jaar bouwen we een nieuw jaarprogramma. Het ontwerpen van een jaarprogramma is een cyclisch proces. We inventariseren, ontwerpen, plannen, voeren uit, evalueren en stellen bij. Onze visie en uitgangspunten zijn hierbij leidend.



INVENTARISEREN

Een keer per jaar inventariseren we de (leer)behoeften van alle medewerkers van Lucas Onderwijs via een enquête. Daarnaast bevragen we leraren en ondersteuners die actief bij de academie zijn betrokken via bijvoorbeeld leernetwerken en interviewen we schoolleiders. We houden hierbij rekening met de ambities van Lucas Onderwijs en kijken ook naar ontwikkelingen vanuit de wetenschap, politiek en maatschappij.

ONTWERPEN EN PLANNEN

Na de inventarisatie worden in ontwerpsessies met verschillende doelgroepen de activiteiten in themalijnen verder vormgegeven. De activiteiten worden vervolgens ingepland in de jaarkalender. Het (voor tachtig procent) vastgestelde jaarprogramma is daarna te vinden op onze website. Ons jaarprogramma is dynamisch. Gedurende het schooljaar is het altijd mogelijk om activiteiten toe te voegen.

UITVOEREN

Bij de uitvoering van het jaarprogramma staan de kwaliteit van de activiteiten en de (ervarings)experts centraal. Er is tijdens de activiteiten aandacht voor theorie, praktische toepasbaarheid en ruimte om kennis en ervaringen te delen. De (ervarings) expert heeft verbinding met de praktijk en is bij voorkeur iemand vanuit onze eigen organisatie. Wanneer blijkt dat de expertise niet in huis is, zoeken we naar een expert buiten de organisatie. De (ervarings)expert heeft een relevante opleiding of expertise/ praktijkervaring en is in staat om de informatie op een inspirerende wijze over te brengen.

EVALUEREN EN BIJSTELLEN

Aan het eind van elke activiteit vindt met een korte online enquête een evaluatie plaats. De uitkomsten van de enquête worden gedeeld met de (ervarings)expert. De enquête geeft mogelijkheden om de individuele activiteit te evalueren, maar ook het jaarprogramma als geheel. De uitkomsten van de evaluaties worden weer gebruikt om het nieuwe jaarprogramma vorm te geven.

TIPS VOOR ONLINE BIJEENKOMSTEN

De LucasAacademie organiseert regelmatig online bijeenkomsten waarbij een aantal ingrediënten altijd terugkomt. Ook bij onze online bijeenkomsten draait het om het ontmoeten en het leren van en met elkaar.



Ingrediënten voor onze online bijeenkomsten:

- Aandacht voor contact en ontmoeting
- Heldere structuur
- Wisselende werkvormen
- Evaluatie

AANDACHT VOOR CONTACT EN ONTMOETING

Een goede online check-in is het halve werk

- Zorg voor een goede en inhoudelijke host (gastheer/dame), die de deelnemers ontvangt en welkom heet
- Kies een werkvorm om op te halen wie de deelnemers zijn, hoe ze erbij zitten en wat ze verwachten van de bijeenkomst. Onze favoriete kennismakingsoefeningen vind je op pagina 36
- Bespreek kort de afspraken en regels van de online bijeenkomst
- Vraag iedereen om de camera aan te zetten; het is prettig om elkaar te kunnen zien
- Zorg ervoor dat gedurende de bijeenkomst iedere deelnemer de ruimte krijgt om inbreng te hebben

Onze favoriete online tools op dit moment

- Brainstormen: Padlet
- Presenteren: Lessonup
- Meningen peilen: Poll, Mentimeter
- Inventariseren: Kahoot, Mentimeter
- Evalueren: Forms
- Ontmoeten: Seppo
- Gezelligheid: Pubquiz, Escaperoom

HELDERE STRUCTUUR

- Stuur de deelnemers vooraf een uitnodiging met:
  - -Een agenda met de opzet van de bijeenkomst
  - -Het online programma/systeem waarmee gewerkt wordt en een eventuele uitleg om dit systeem vooraf te kunnen installeren
  - -De spelregels zoals: zoek een rustige ruimte op, zet de camera aan, gebruik een headset en stel vragen via de chat
- Zorg voor een kop en een staart; open altijd met de hele groep en sluit de bijeenkomst centraal af
- Test de techniek en loop de hele sessie van tevoren door. Check de wifi verbinding en beeld en geluid. Is de spreker te verstaan en goed in beeld?
- Zorg voor soepele overgangen tussen de verschillende onderdelen
- De host houdt de chat/vragen en de tijd in de gaten en breekt op juiste momenten in

WISSELENDE WERKVORMEN

- Zorg voor meerdere sprekers, voldoende tempo, afwisseling en gebruik verschillende werkvormen zoals een quiz, prikbord, survey of brainstorm
- Ga je tijdens de bijeenkomst uit elkaar in break-out sessies, zorg dan vooraf dat de verschillende kamers klaarstaan en makkelijk voor de deelnemers te vinden zijn
- Zet tussendoor energizers in, bijvoorbeeld ‘pak iets uit je omgeving waarmee je jezelf kunt voorstellen’ of ‘pak een rood en een groen voorwerp en geef je mening aan de hand van stellingen (groen is mee eens, rood is niet mee eens)’

EVALUATIE

- Zorg voor een kop en een staart. Sluit centraal af
- Evalueer elke bijeenkomst direct. Dat kan bijvoorbeeld via Forms, Mentimeter, een samenvatting in een Tweet, een online barometer (van 0 tot 10) of via Padlet

colofon

UITGAVE IN EIGEN BEHEER

TEKSTEN EN INTERVIEWS
Ingrid Cloosterman, Pam van Montfort en Astrid van Cooten-Pronk

VORMGEVING
Hartenaster: Afke Kuyper

FOTOGRAFIE
Rebecca Dubbelman (portretten LucasAcademie)

MET DANK AAN
Annemarie Marzolla (John F. Kennedy montessorischool), Loesje van der Geer (De Fontein), José Voorham (bovenschools trainer/coach), Dion van Velzen (De Fontein), Jaqueline Jacobs (Christelijk Lyceum Zandvliet), Anne Rietbergen (sbo Pastoor van Ars), Laura de Graaff (De Paradijsvogel), Mirjam Tannenbaum (De Vijverhof), Danielle Ploeger (Hofstad Lyceum), Emily Kooijman (Hofstad Lyceum), Manon Verschoor (Montaigne Lyceum), Jennifer Schön (Koos Meindertsschool), Miluska Bleeker (Hofstad Mavo Havo), Ivan Trouwborst (KC Snijders), Nina Schmitz (Nutsschool Woonstede), Antoinette Gillet (KC Balans), Jump Koch (ISW Sweelincklaan), Alphons den Heijer, (Christelijk Lyceum Zandvliet), Raymond Trippe (OK&I), Paul Veringa (OK&I), Ewald van Vliet (CvB), Ingrid de Bonth (CvB) en alle medewerkers van Lucas Onderwijs die met elkaar kennis en ervaringen delen.

De tools die in deze publicatie worden genoemd, zijn te downloaden op de website van de LucasAcademie: www.lucasacademie.nl

Copyright 2020 Lucas Onderwijs



Lucas Academie