Annemarie Breeve
Annemarie Breeve is freelance journalist en communicatieadviseur met als specialisatie onderwijs en welzijn. E-mail: annemarie@breevemedia.nl

Huisacademie: op naar de professionele leergemeenschap

Een jaar of tien geleden doken de eerste huisacademies in het onderwijs op. Vaak kregen ze de naam van de organisatie gevolgd door het woord 'Academie', of zelfs 'Academy'. De start was meestal niet meteen succesvol: een scholingskalender bleek niet de meest aantrekkelijke manier om medewerkers aan het professionaliseren te krijgen. Maar het onderwijs leerde snel bij, met bloeiende interne ontwikkelcentra tot gevolg. Annemarie Breeve ging op zoek naar de succesfactoren bij Lucas Onderwijs (Den Haag), Ons Middelbaar Onderwijs (Tilburg) en Quadraam (Arnhem).

Zijn wij van het onderwijs niet ook van ons eigen onderwijs? En - zeker in krappe tijden - waarom zou je dure kennis inkopen als binnen je eigen organisatie een paar duizend docenten rondlopen? Met die vragen in gedachte richtten grotere schoolbesturen in het land zo'n tien jaar terug eigen huisacademies op: een afdeling die zich richtte op de professionalisering van de eigen medewerkers met de inzet van collega's voor het verzorgen van het aanbod. Een coördinator inventariseerde de wensen en stelde een kalender met cursussen, bijeenkomsten en workshops op. Waar mogelijk verzorgden eigen collega's het aanbod. Zonodig werd aanvullende kennis alsnog extern ingekocht. Op die manier zouden vraag en aanbod moeten matchen. Toch liep het met de aanmeldingen niet storm. Waar zat 'm dat in en hoe moet het dan wél?

Marco Matthijsen, innovatieadviseur en secretaris bij EduXprss Coöperatie, richtte eind 2010 het Netwerk Huisacademies op om de uitwisseling tussen schoolbesturen te faciliteren. Het netwerk telt zo'n twintig organisaties uit het primair, speciaal en voortgezet onderwijs en komt enkele keren per jaar bij elkaar. Schoolbesturen met belangstelling voor het onderwerp kunnen zich aansluiten. "Er ontstond een toenemend

belang voor schoolbesturen om zich te profileren en hun kwaliteiten zichtbaar te maken, zowel intern als extern. Daarnaast geef je als groter bestuur al gauw een miljoen uit aan bijscholing", zegt Matthijsen. "Zo begonnen besturen vaak met een huisacademie: een soort scholingskalender en een manier om goedkoper in te kopen door de vraag te bundelen. Je zag vervolgens dat daarvoor binnen organisaties te weinig draagvlak was." Maar een eigen huisacademie is toch goedkoper dan externe scholing inkopen per school? "Dat zou best kunnen, maar de meerwaarde zit hem erin als scholen gaan functioneren als ontwikkelgemeenschappen. Dan krijg je een hele andere cultuur tussen scholen en binnen scholen. Lukt het niet om die ontwikkelgemeenschap te realiseren, dan komt vroeg of laat simpelweg de rekensom: 'levert het ons een besparing op?' Organisaties die de academie met een scholingskalender insteken, slagen er in het algemeen niet in grote betrokkenheid te genereren. Voor succes moet het doel wel zijn naar die professionele ontwikkelcultuur toe te werken."

Gemeenschapszin

Sander Dankelman is coördinator van de Lucas Academie, de huisacademie van het Haagse Lucas Onderwijs. Lucas Onderwijs is een bestuur voor primair en voortgezet onderwijs en telt zo'n tachtig scholen met bijna vierduizend medewerkers. Dankelman maakt onderscheid tussen de huisacademie als doel of middel. "Is de academie een opleidingsinstituut of een strategisch instrument? Is het hebben van een eigen scholingsaanbod een doel op zich of een middel tot iets anders?" Voor Dankelman gaat het om het neerzetten van een bovenschoolse professionele leergemeenschap: "De community of practice, de lerende gemeenschap kun je inzetten op schoolniveau. Dan kijk je hoe je van je school een lerende gemeenschap maakt. Een huisacademie draagt bij aan bovenschoolse uitwisseling. Je wisselt kennis uit tussen scholen en haalt gezamenlijk kennis van buiten naar binnen door samen te werken met bijvoorbeeld het hoger onderwijs." Uiteindelijk gaat het er volgens hem om dat de kennisoverdracht bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. "Stopt je blik bij het realiseren van het aanbod of kijk je verder naar de effecten in de klas?"

Voor de professionele leergemeenschap is gemeenschapszin nodig. Dankelman: "Deelnemers aan een academie, ook al horen ze bij dezelfde werkgever, kennen elkaar niet. Wil je tot uitwisseling komen, dan zul je aan community building moeten doen. Binnen de Lucas Academie zijn de meer dan vijftien leernetwerken dan ook cruciaal. Collega's kunnen op eigen initiatief met een eigen onderwerp een netwerk starten. Zo hadden we een leernetwerk Taal, maar meldde zich een collega die specifiek met lezen aan de slag wilde. Die wordt dan gefaciliteerd bij het opzetten van een nieuw leernetwerk, bijvoorbeeld door ruimte beschikbaar te stellen en mee te denken over wie een bron zou kunnen zijn voor de antwoorden op de nodige vragen. Maar ook hoe een collega de terugkoppeling binnen de eigen school kan verzorgen, wordt besproken."

Van haardvuursessies tot themamaanden

Dankelman begon bij zijn aantreden in 2011 met het kleinschalig uitproberen van verschillende vormen voor kennisuitwisseling binnen de academie. In eerdere jaren was gebleken dat een scholingskalender samenstellen niet het gewenste effect had. Er kwam een zogenoemde haardvuursessie, een avond waarop collega's werden uitgenodigd om in een gezellige setting met elkaar van gedachten te wisselen over een onderwerp waar zij elke dag op school en in de klas mee te maken hadden. Meer collega's meldden zich aan dan er zitplaatsen waren en voor een aantal was het de eerste kennismaking met de Lucas Academie. Daarop volgden "benen op tafel-sessies", pizza-avonden, filmavonden, theatervoorstellingen en boekenclubs.

Manieren om aan te geven dat met elkaar kennis delen ook gezellig en informeel kan zijn en om op inhoud elkaar te leren kennen.

Vier jaar later staat de Lucas Academie - die inmiddels bijna tien jaar bestaat - bol van de activiteiten. Dankelman: “We hebben bij de Lucas Academie drie themamaanden, bijvoorbeeld over identiteit of *21st century skills*. Daarnaast hebben we een aantal programmalijnen per schooljaar, zoals gedrag, het jonge kind, opbrengstgericht werken en didactiek. Die lijnen stelt de Lucas Academie samen met leraren, schoolleiders en bestuurders in december in het jaar ervoor vast. Dat zijn richtlijnen voor de planning. In de eerste zes weken van een schooljaar hebben we zo 350 mensen die al iets bij de Lucas Academie hebben gedaan. Veel daarvan organiseren collega’s zelf, het gebeurt buiten ons gezichtsveld. Op een willekeurige woensdag zijn er al gauw honderd mensen aanwezig, actief met bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten.”

De leernetwerken zijn de spil van de academie. Zij worden ondersteund door een leernetwerkcoördinator. Medewerkers kunnen op eigen initiatief zo’n netwerk starten met collega’s met eenzelfde leervraag. Dat kan een onderwijsinhoudelijke vraag zijn, maar ook op ondersteunende taken kunnen collega’s van verschillende scholen elkaar verder helpen. Zo is er bijvoorbeeld een leernetwerk voor administratieve krachten in het basisonderwijs. De Lucas Academie heeft ook managementontwikkelprogramma’s, waarbij docenten zich kunnen oriënteren op het leidinggeven. En sinds enkele jaren is er een inductieprogramma voor startende leerkrachten in het primair onderwijs, genaamd De Gelukkige Klas.

Voldoende draagvlak

De ontwikkeling bij Quadraam, een bestuur van dertien VO-scholen en 1650 medewerkers in Arnhem en omgeving, verliep een tikje anders

dan bij Lucas. José Jansen, programmamanager van het Virtueel Ontwikkelingscentrum (VOC): “Toen ik in 2010 de eerste ideeën lanceerde over kennisdeling tussen docenten, wist ik niet van het bestaan van huisacademies. Wij noemden het niet zo. In 2008 werd ik projectleider van de academische opleidingsschool. Quadraam is een fusieorganisatie en ik merkte dat er nog niet zoveel verbinding was tussen de scholen. In de academische opleidingsschool zag ik dat wel: de uitwisseling die daar plaatsvond, was relevant en gaf medewerkers energie. Dat type uitwisseling wilde ik op meer terreinen realiseren. Vanaf toen zijn we bij Quadraam na gaan denken over het veel meer benutten van de eigen expertise.

In onze aanpak hebben we eerst gekeken naar voldoende draagvlak binnen de organisatie. We

hebben met een grote groep mensen een visie ontwikkeld op leren en op het VOC. Onze visie op leren is dat het moet bijdragen aan beter onderwijs en een betere onderwijsorganisatie en dat het goed toepasbaar moet zijn in de praktijk van morgen. We zoeken ook de samenwerking met andere instituten, zoals de faculteit Educatie van de HAN, de Radboud Docentenacademie en de Hogeschool Utrecht. We sluiten aan bij de leervragen van medewerkers en ontwikkelen daar aanbod op, meestal vanuit de organisatie zelf, soms in samenwerking met externe partners. We kopen ook nog wel eens extern in, maar de afspraak is dat tachtig procent van het aanbod door interne medewerkers wordt verzorgd."

Qtime, innovatie-ateljees en pitches

Tijdens een visiebijeenkomst kwam naar voren dat het leuk moet zijn om te leren. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun persoonlijke ontwikkeling, maar de organisatie wil mensen wél verleiden om zich te ontwikkelen. "Glans en verleiding noemen we dat", zegt José Jansen. "Zo kwamen we erop om wekelijks twee Qtime-momenten te plannen, Qtimes worden gevuld met workshops, trainingen, masterclasses, netwerkbijeenkomsten of intervisie. Het is altijd van 16-19 uur en we zorgen dat er lekker eten bij is. Er kwamen allerlei mensen op af die eerder nog niet naar activiteiten waren gekomen. Het paste blijkbaar goed in mensen hun programma: je hebt iets geleerd, wat gegeten en bent niet te laat thuis. Een ideale formule."
Binnen de Qtimes wordt professionalisering bij Quadraam ook gestimuleerd met zogenoemde 'Innovatie-ateljees', onderzoekstrajecten naar innovaties. Deze zijn exclusiever en diepgravender van aard. Mensen worden aangemeld via zogenoemde *wildcards* die teamleiders en andere sleutelfiguren binnen de scholen mogen uitdelen. Wie zich inschrijft, verplicht zich tot aanwezig zijn, actief deelnemen en de opgedane kennis toepassen en delen. "Deze vorm wordt veelal gezien als een compliment", vertelt José Jansen. "Mensen voelen zich gezien en gewaardeerd dat ze ervoor worden uitgekozen."

Hart van het VOC is de website met een digitaal forum. Daarop zijn inmiddels 1150 profielen aangemaakt. In een gemiddelde maand bezoeken zo'n 900 tot 1100 medewerkers de website. Quadraam laat medewerkers voorkeuren aangeven in het aanbod door hen op de site de mogelijkheid te geven iets te 'liken'. Bij voldoende likes wordt die training of workshop ook gerealiseerd. "Ons concept is halen, brengen en delen. Aan het begin van het jaar zetten de brengers korte pitches op de site met informatie over hun workshop of training. Dat kunnen 'halers' dan liken. Om brengers te vinden, gaan we letterlijk op zoek naar de kennis binnen de organisatie. Heel veel mensen weten niet dat ze ergens goed in zijn. Of iemand komt met een leervraag, maar heeft zelf al basiskennis. Die kan zijn kennis ook delen. Veel halers worden op een bepaald moment brengers. We hebben een kennismakelaar en vier docenten deels als projectleider aangesteld om dat allemaal in goede banen te leiden", aldus José Jansen.

Verleiden

Frank Crooijmans, docent mens en maatschappij, is een van die vier projectleiders. Hij is ook 'brenger' en op zijn tijd natuurlijk tevens 'haler'. "Wij hebben hiermee een formule gevonden die werkt. Soms vragen mensen wel eens of dat etentje nou echt nodig is. Ja, wat mij betreft wel. Op deze manier organiseer je de professionalisering buiten schooltijd en heb je geen lesuitval. En een etentje is echt geen verloren tijd. Je gaat met elkaar in gesprek." Wieke van Dijk, docent lichamelijke opvoeding en eveneens projectleider, vult aan: "Juist tijdens het eten wordt het kennisdelen vergroot."

Verleiden

Wat is volgens het drietal het geheim van

het VOC? “Verleiden”, zegt Crooijmans. “We verleiden mensen om mee te doen, er is geen verplichting, maar we maken het wél heel aantrekkelijk voor ze om mee te doen.” Wieke noemt het brede aanbod van het VOC als sterk punt: “We hebben aanbod op achttien thema’s met daarin zo’n 120 verschillende workshops en trainingen. Er is voor iedereen iets te halen.”

De gouden tip volgens Crooijmans: “Maak een training of workshop niet te groot, kijk naar de hele kleine thema’s en ontwikkel daar hele kleine trainingen op. Dat kan ook iets zijn als ‘Hoe krijg ik mijn leerlingen aan het begin van de les geïnteresseerd?’. Mensen komen puur op eigen interesse, ze lopen in de praktijk ergens tegen aan, hebben een concrete en praktische vraag en gaan op zoek naar oplossingen. Daar moeten we op aansluiten” Een *don’t* is er ook, meent Crooijmans. “Het meedoen verplicht stellen, lijkt mij niet verstandig. Dat haalt volgens mij het leren eruit. En wij trainen bijvoorbeeld geen complete teams in huis. Dat heeft een praktische kant, vanwege de roosters, maar we willen ook dat iedereen zich er individueel aan verbindt.”

Het vinden van brengers gebeurt vooral door in gesprek te zijn met collega’s. Crooijmans: “Soms hoor je een naam vallen bij een bepaald onderwerp en dan is het een kwestie van even bellen. In negentig procent van de gevallen is iemand zeker bereid om dan brenger te worden en zijn kennis te delen. Andersom weten mensen - zowel brengers als halers - ons ook steeds makkelijker te vinden via de site.” Van Dijk vult aan: “Mensen weten vaak zelf niet waar hun expertise ligt. Maar als ze benaderd worden, vinden ze het wel leuk om die expertise hier te brengen.” Of de inzet van eigen personeel tot een besparing leidt, is volgens José Jansen nog niet precies te zeggen. “We zijn de scholingskosten aan het analyseren, maar daarbij kun je je van alles afvragen. Wordt er minder ingekocht, of wordt er meer geleerd? We hadden besparen op zich niet als doelstelling van het VOC, maar scholen kiezen er wel meer voor omdat het goedkoper is dan extern inkopen.”

Maatwerk

Ons Middelbaar Onderwijs (OMO) is een schoolbestuur voor voortgezet onderwijs met bijna zevenduizend medewerkers en 35 scholen en schoolgemeenschappen in Noord-Brabant. OMO heeft geen huisacademie, maar de middelen die voor de professionalisering van docenten worden ingezet, zijn grotendeels vergelijkbaar met wat andere schoolbesturen in een huisacademie onderbrengen. Een van die onderdelen is het intern loopbaancentrum ProMotion. Hoofd Lonneke Ploum: We zien het professionaliseren van leraren als een natuurlijke doorlopende leerlijn vanaf de lerarenopleiding tot het pensioen. Wij willen veel ruimte voor maatwerk zowel op schoolniveau als schooloverstijgend, als met partners in het hoger onderwijs en met onderzoeksinstellingen. We zijn een grote organisatie en hebben veel kennis in huis. Onze scholen hebben een sterk eigen profiel. Daar past eenheidsworst niet bij. Vijf jaar geleden hebben we ProMotion opgericht, waar medewerkers terecht kunnen met loopbaanvragen. Vanuit het loopbaancentrum verzorgen we trainingen en trajecten op scholen en we hebben jaarlijks een loopbaanvierdaagse. Dat doen we helemaal in eigen beheer.”
Collega Marga van der Zanden, strategisch adviseur, vult aan: “We vinden dat deze inspanningen uiteindelijk het leren van de leerlingen moet dienen. Daar moet je het effect zien. We kijken dan ook hoe we kunnen aansluiten en juist dat maatwerk kunnen bieden. We vragen mensen wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Professionalisering is een belangrijk onderdeel van de gesprekscyclus. Hoe iemand dat invult, is maatwerk, maar je komt bij ons niet weg met niets willen.”

Kennisnetwerken

Een van de manieren waarop OMO kennis laat delen, zijn de kennisnetwerken. “Daar zie je dat mensen elkaar op rol en thema wel weten te vinden, bijvoorbeeld teamleiders of ICT-ers gaan in gesprek. Vakinhoudelijke uitwisseling komt wat lastiger van de grond. Een docent is niet altijd een netwerker”, aldus Van der Zanden. OMO faciliteert via een digitaal platform en werkt met ‘kartrekkers’ die bijvoorbeeld worden begeleid in hoe ze het werk binnen een netwerk goed kunnen verdelen of welke externe deskundige er bij hun netwerk betrokken zou kunnen zijn. Maatwerk en een zeker leiderschap zijn volgens beiden van doorslaggevend belang. Om effecten te kunnen onderzoeken, is er een nulmeting gedaan, onder andere naar leervitaliteit, kennisdeling en professionalisering. Van der Zanden: “Dat gaan we nog een keer herhalen. Daarnaast moet je gewoon kunnen merken in de scholen dat er sprake is van een lerende organisatie.”

Leiderschap

Er is niet één recept voor succes, zo blijkt uit de drie voorbeelden, al lijken de passie voor het vak centraal stellen en elkaar vinden op de inhoud doorslaggevende elementen. Maatwerk en roostertechnisch faciliteren komen in alle drie de voorbeelden ook terug. De scholingskalender is er - in bepaalde zin - nog wel, maar er wordt veel meer vraaggericht gewerkt. Medewerkers lijken meer betrokken bij het samenstellen van het aanbod en worden bewuster gemaakt van het feit dat zij ook iets te brengen hebben. Dat past in een maatschappelijke beweging waarin leraren zelf ook meer professionele ruimte nemen om mee te praten over onderwijsbeleid. Initiatieven als Leraren met Lef, de Onderwijscoöperatie en Het Alternatief zijn daar voorbeelden van.

Eric Verbiest, adviseur op het gebied van schoolontwikkeling, deed veel onderzoek naar het leren door professionals en de lerende gemeenschap. Hij stelt dat voor dieper leren naast het delen van informatie ook structuren nodig zijn die dat faciliteren, bijvoorbeeld ruimte in het rooster. Op die manier ontstijgt het bijpraten van een collega over een bepaald themacongres het niveau van het koffiezetapparaatpraatje. “Daarnaast is er een aantal culturele condities vereist”, stelt Verbiest. “Er moet ruimte zijn voor dat delen en vertrouwen, en mensen moeten zich erkend voelen in hun sterktes. Qua leiderschap moet het gaan om leiders die de structuren weten neer te zetten en de benodigde cultuur weten te creëren. Daarnaast is er voor de leiders een rol weggelegd in het begeleiden van de leerprocessen.” De huisacademie van nu speelt in op die punten. Besturen kiezen voor vormen die buiten het dagelijks rooster staan, waarbij collegiale ontmoeting telt en waarbij mensen wordt gevraagd dat wat ze goed kunnen, uit te dragen.” Leren op de werkplek is bovendien de meest effectieve manier van leren, zo meent Verbiest. “Je hoeft cursorische activiteiten niet uit te sluiten, maar ervoor en erna moet iets gebeuren waarmee er verbinding is tussen het werk en het geleerde. De kracht van huisacademies zit ‘m juist in het leggen van die verbinding.” ■

Dit artikel kwam tot stand mede dankzij een werkbeurs van het Onderwijsfonds COCMA.

Op 10 maart 2016 organiseert de Lucas Academie - in het kader van het tienjarig bestaan - het Nationaal Academie Festival. De Lucas Academie én andere huisacademies zullen hun ervaringen delen. Zie voor meer informatie ***www.lucasacademie.nl.***

Verder denken over Onderwijsbestuur

Wilt u een onderwijsinstelling zijn waar leerlingen, docenten en medewerkers zich inzetten vanuit een collectieve ambitie? Een stimulerende leeromgeving die leerlingen goed voorbereidt op hun leven en zo een bijdrage levert aan de maatschappij van de toekomst? Goed bestuur maakt het mogelijk.

Hoe bewaakt u als bestuurder de kwaliteit van onderwijs te midden van alle veranderingen? Hoe kunt u vanuit eigen identiteit, omgevingsbewust en integer handelen? Vraagstukken waarop vaak geen instrumenteel of eenduidig antwoord is, maar waarbij het van belang is om verder te denken. Zeker als het gaat over actuele thema's als gepersonaliseerd leren, opbrengstgericht werken en uw verhouding tot de Raad van Toezicht. Wilt u een belangrijke stap zetten in uw ambitie om te excelleren als onderwijsbestuurder?

Met de leergang **Excelleren in Onderwijsbestuur**:

- vormt u een gefundeerde, toekomstbestendige visie op goed onderwijs en bestuur en hanteert u deze als een duidelijk kompas om complexe besluiten te nemen;
- weet u de regie te voeren in uw organisatie en omgeving om een collectieve ambitie te realiseren;
- vergroot u uw persoonlijk en verbindend leiderschap. Onmisbaar voor goed bestuur, zeker in het onderwijs.

Kijk op **www.aog.nl**

AOG school of management
amersfoort / groningen

Met bijdragen van onder anderen:
dr. Marlies Honingh, prof. dr. Jan Bransen, dr. Manon Ruijters en Hartger Wassink.

Door u te laten kijken door een verscheidenheid aan academische brillen leert u verder te denken. Dat doen we met masterprogramma's en leergangen in bedrijfskunde, general management, HRM, talentontwikkeling, marketing en maatwerk. AOG School of Management is verbonden aan de

rijksuniversiteit groningen