

# Bouwstenen voor innovatie in passend onderwijs



**STERKE  
KINDEREN**

SAMENWERKINGSVERBAND VO NOORD-KENNERLAND

Mei 2019

Stefan van Langevelde, Eefje Teeuwisse, Sanne Kruijer en Deanne Radema

## Inhoudsopgave

---

<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>THEORIE EN ONTWIKKELING VAN DE BOUWSTENEN</b>	<b>5</b>
<b>BOUWSTEEN 1: VERBIND OP EEN AANSTEKELIJK DOEL</b>	<b>7</b>
<b>BOUWSTEEN 2: BENUT DE AANWEZIGE TALENTEN EN EXPERTISE</b>	<b>8</b>
<b>BOUWSTEEN 3: HEB AANDACHT VOOR HET SAMENWERKINGSPROCES EN DE RELATIE</b>	<b>9</b>
<b>BOUWSTEEN 4: WERK VANUIT EEN NIEUWSGIERIGE EN WAARDERENDE HOUDING</b>	<b>10</b>
<b>BOUWSTEEN 5: PROBEER SAMEN NIEUWE DINGEN UIT</b>	<b>11</b>
<b>BOUWSTEEN 6: STA IN CONTACT MET RELEVANTE BETROKKENEN</b>	<b>12</b>
<b>BOUWSTEEN 7: BRENG INZICHTEN IN KAART EN DEEL DEZE</b>	<b>13</b>
<b>BRONNENLIJST</b>	<b>14</b>

## Inleiding

---

Scholen zijn samen met partijen rondom het onderwijs volop bezig vorm te geven aan passend onderwijs. Uit deze samenwerkingen ontstaan allerlei vernieuwende arrangementen die inspelen op de ondersteuningsbehoeften van jongeren. Deze innovaties zijn kiemen die de potentie hebben om uit te groeien tot een ‘grotere’, meer structurele ontwikkeling binnen het onderwijs, en in samenwerking met partners.

Maar juist het realiseren van deze bredere impact, blijkt een ingewikkelde uitdaging. Zo zien we in de praktijk bijvoorbeeld dat individuen zich professionaliseren op het gebied van passend onderwijs, maar teamontwikkeling uitblijft. Of dat een aantal experts binnen de school enthousiast aan de slag is om op innovatieve wijze in de behoeften van leerlingen te voorzien, maar dat de olievlekwerking naar andere teamleden moeilijk te realiseren is. Deze uitdaging blijkt ook uit onderzoek, zo beschrijft Kessels (2018) bijvoorbeeld dat ondanks de intentie om impact te hebben op het gehele onderwijs in de school, activiteiten als professionele leergemeenschappen, traineeships en de promotiebeurs hoofdzakelijk tot individuele bekwaamheidsontwikkeling van de betrokkenen heeft geleid en er nog weinig sprake is van schoolbrede verbetering.

Dit wakkert de nieuwsgierigheid aan naar wat er in het innovatieproces nodig is, zodat dit niet alleen leidt tot individuele professionalisering, maar ook tot een breed ontwikkeld vermogen in de school en het samenwerkingsverband om het passend onderwijs blijvend te verbeteren en vernieuwen. Het samenwerkingsverband vo Noord-Kennemerland is daarom een actieonderzoek gestart. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Hoe creëren we gunstige condities om ons passend onderwijs te blijven verbeteren en/of vernieuwen?*

Met innovatie doelen we op het realiseren van verbeteringen of vernieuwingen in de praktijk. Het gaat hierbij om wat nieuw is voor de praktijk waarin het idee ontwikkeld en toegepast wordt. Het idee hoeft niet radicaal te zijn of nog nooit eerder toegepast. In de eerste fase van het onderzoek brachten we, op basis van literatuuronderzoek en innovaties op scholen in de regio Noord-Kennemerland, in kaart welke bouwstenen belangrijk zijn in het innovatieproces. De tot nu toe verzamelde inzichten resulteren in *zeven bouwstenen* (zie figuur 1). We beschrijven de bouwstenen in dit artikel.

Bouwstenen zijn zowel als succes- en faalfactor te zien. Op het moment dat in een proces rechtgedaan wordt aan één of meerdere bouwstenen dan zal dit zowel de voortgang als het uiteindelijke resultaat ten goede komen. En dit geldt ook andersom. Op het moment dat het niet of onvoldoende lukt om de bouwstenen recht te doen, dan heeft dit een negatief effect op het verloop en het eindresultaat van het proces.

De volgende stap in het actieonderzoek is het inzetten van de bouwstenen als hulpmiddel voor reflectie, door met betrokkenen bij een lopende innovatie in kaart te brengen in welke mate een bouwsteen aanwezig is en waar een interventie mogelijk relevant is. Zo hopen we een toolbox te ontwikkelen waarmee we duurzame innovaties in het kader van passend onderwijs kunnen stimuleren en ondersteunen.

Voordat we de bouwstenen verder uitwerken gaan we in op de achterliggende theorie en hoe de bouwstenen tot stand zijn gekomen.



*Figuur 1. De zeven bouwstenen voor innovatie*

## Theorie en ontwikkeling van de bouwstenen

---

Het denken over innovatie is vaak gestoeld op de gedachte dat het professionaliseren van individuen ertoe leidt dat zij collega's 'aansteken' en zo de gehele organisatie helpen ontwikkelen. Echter, zoals in de inleiding beschreven, lijkt het in de praktijk niet zo te werken en we vinden daarvan ook een bevestiging in onderzoek (Kessels, 2018).

In de verkenning van de literatuur bleken drie conceptuele kaders interessant om aan die gewenste brede organisatieontwikkelingen te kunnen werken. Het eerste is het **corporate curriculum**, dat ingaat op het leerklimaat dat nodig is binnen organisaties om innovatie mogelijk te maken (Kessels & Verdonschot, 2012). Een belangrijk kenmerk van dit leerklimaat is 'creatieve onrust', het vermogen van een organisatie om onrust los te maken die aanzet tot het verkennen van nieuwe of ongewone wegen. Het tweede concept is **gespreid leiderschap**. Deze visie op leiderschap beschrijft dat het essentieel is voor vernieuwingen dat de mensen met de juiste expertise en ervaring rond een specifiek vraagstuk invloed kunnen uitoefenen, en niet zozeer de mensen met een bepaalde positie of functie in een organisatie. Wie leidt en wie volgt wisselt dan per situatie, op basis van de expertise die nodig is (Hulsbos & Van Langevelde, 2017). Het derde kader is het **waardereid leren**. Dit perspectief op leren en ontwikkelen vertrekt vanuit het standpunt dat de meest kansrijke oplossingsrichting vaak niet voortkomt uit het grondig analyseren van het probleem, maar juist uit het onderzoeken van succesvoorbeelden (hoe klein ook) en versterken van dat wat al goed werkt (Van Buurt, Teeuwisse, & Timmermans, 2017).

Een belangrijke gemene deler binnen deze conceptuele kaders is het uitgangspunt dat duurzame verbetering en vernieuwing het resultaat is van de interactie tussen individuen. Innovatie is niet de som der delen, maar een synergie van elkaar versterkende factoren binnen een collectief leerproces. Dit is kort als volgt te beschrijven: een groep gaat samen op zoek naar een oplossing voor een gedeeld vraagstuk, waarvoor ze een gedrevenheid voelen om het aan te pakken. De omgeving erkent dat en ondersteunt de groep in dit proces en is nieuwsgierig naar de uitkomsten.

Een dergelijk collectief leerproces is, in woorden van Verbiest (2009), te beschrijven op twee niveaus: de interactie binnen het innovatieteam en de interactie met de 'omgeving'. Met het innovatieteam bedoelen we alle mensen die direct betrokken zijn bij het ontwikkelen van de verbetering/vernieuwing en zich verantwoordelijk voelen voor het goede verloop van het proces en het resultaat. Deze mensen spelen een cruciale rol in de innovatie; zij weten het proces op gang te krijgen en te houden, ook wanneer het even tegenzit. Met de omgeving bedoelen we alle andere betrokkenen, die nieuwsgierig zijn naar de innovatie, een ondersteunende rol kunnen vervullen en belang hebben bij een succesvolle voortgang. We denken hierbij aan collega's, schoolleiding, partnerorganisaties en het samenwerkingsverband.

Aandacht voor beide niveaus is nodig om tot duurzame verbetering en vernieuwing te komen. Wanneer alleen het innovatieteam collectief leert, blijven de uitkomsten binnen de groep en alleen de deelnemers ontwikkelen zich dan. Wanneer het proces binnen de groep ‘niet collectief’ is, ontstaat er in het geheel geen innovatie of blijkt deze weinig relevant, ook al was de omgeving nieuwsgierig en ondersteunend.

De conceptuele kaders van het corporate curriculum, gespreid leiderschap en waarderend leren geven allen suggesties voor wat nodig is om tot een collectief leerproces te komen (zie daarvoor de bronnen bij de toelichting van de concepten). De handreikingen vanuit de conceptuele kaders voegden we samen tot zeven bouwstenen, die we verderop presenteren. Bij iedere bouwsteen is het mogelijk om onderscheid te maken tussen twee niveaus: het innovatieteam en de omgeving. De bouwsteen kan werkzaam zijn zowel in de samenwerking binnen het innovatieteam als in de interactie met de omgeving. De bouwsteen ziet er op de twee niveaus waarschijnlijk verschillend uit. In de omschrijving per bouwsteen komt dat per niveau tot uitdrukking. De bouwstenen hebben we gevalideerd door met betrokkenen terug te kijken op het proces rond een mooi voorbeeld van een innovatie.

Bij de beschrijving van iedere bouwsteen staan daarom ook mooie voorbeelden uit de praktijk, die laten zien op welke manier de interactie tussen het innovatieteam en de omgeving vorm kan krijgen.

# Verbind op een aanstekelijk doel

---

**Innovatieteam:** de groepsleden vinden elkaar op een gezamenlijk aanstekelijk doel: iets waar alle betrokkenen de gedrevenheid voor voelen en plezier aan beleven om samen een oplossing voor te vinden. Vanuit dit doel is helder waartoe de innovatie bij de verschillende doelgroepen moet leiden (bijv. door doelen per doelgroep te formuleren). De groepsleden besteden aandacht aan het expliciteren van het doel waar ze naartoe werken en doen dit in afstemming met de omgeving. Aanvullend is er een gezamenlijke opvatting over de oplossingsrichting en de manier om daar te komen (het proces). Het doel geeft richting aan het proces en energie om aan de slag te blijven. Gedurende het proces wordt regelmatig gereflecteerd met de omgeving of het doel nog relevant is en het proces bijdraagt aan het bereiken hiervan. De groepsleden durven doelvast te blijven, ook als hun aanpak niet direct het gewenste effect bereikt.

**Omgeving:** bij het expliciteren van het doel leveren relevante stakeholders hun input en bijdrage. De omgeving ervaart de urgentie en relevantie van het doel en onderschrijft de manier waarop het innovatieteam tot een oplossing wil komen. Gedurende het proces geven de relevante stakeholders feedback aan het innovatieteam of het doel dichterbij komt.



### MOOI VOORBEELD: INTERMEZZO OP HET MURMELLIUS GYMNASIUM

Docenten van het Murmellius Gymnasium ervoeren al een aantal jaren dat jongeren van 9, 10 of 11 jaar oud willen starten in klas 1 van de middelbare school, omdat zij de basisschool afgerond hebben. Tegelijkertijd merkte het team ook dat deze jongeren op verschillende vaardigheidsgebieden nog niet 'klaar' waren voor de middelbare school. Het team besloot daarom om een tussenjaar in te richten, waar jongeren die nog niet helemaal klaar zijn voor het middelbaar onderwijs zich ontwikkelen. Het idee was dat het tussenjaar geen reguliere vakken bevat, maar een pakket dat ontwikkeld is in samenwerking met het docententeam van het Murmellius.

Het docententeam van het Murmellius was meteen enthousiast om dit te gaan doen. Zij zagen dat dit tussenjaar belangrijk is voor de jongeren en zijn blij dat zij de vrijheid krijgen om een meer creatief curriculum vorm te geven. Ook potentiële leerlingen en ouders zijn enthousiast.

De opkomst was tijdens de eerste informatiebijeenkomst bijna twee maal zo hoog als verwacht. Dit was mede te danken aan het feit dat jongeren, ouders en het team van het Murmellius het doel dat met deze innovatie bereikt wordt zo belangrijk vinden.

# Benut de aanwezige talenten en expertise

**Innovatieteam:** de groepsleden hebben zicht op welke expertise en talenten nodig zijn om het doel te bereiken. De groepsleden zijn op de hoogte van elkaars expertise en talenten, en benutten deze diversiteit om met en van elkaar te leren. Gedurende het proces is gericht aandacht voor wie de meest passende expertise heeft voor dat moment. Deze collega's krijgen ook de ruimte om juist dan invloed te nemen op het proces. Regelmatig wordt ook de expertise uit de omgeving benut, als aanvulling voor missende expertise in de groep of als kritische vriend (om bijv. blinde vlekken te voorkomen).

**Omgeving:** er is gelegenheid voor individuele professionalisering voor de leden van het innovatieteam, bijvoorbeeld het volgen van een opleiding of het bezoeken van een lezing. Aanvullend biedt de omgeving haar expertise aan, bijvoorbeeld door het delen van wetenschappelijke inzichten, goede voorbeelden en relevante ontwikkelingen zoals wetswijzigingen.



### MOOI VOORBEELD: CENTRUM VOOR CREATIEF LEREN EN ONTWIKKELEN

Voor leerlingen die het even niet lukken om naar school te gaan is het centrum voor Creatief Leren En Ontwikkelen (CLEO) opgezet. Bij het CLEO krijgen leerlingen tijdelijk onderwijs en ondersteuning buiten de eigen school met een vaste coach. Voor de ontwikkeling van het CLEO is bewust gekozen voor een team van mensen met diverse kwaliteiten, die vanuit hun verschillende rollen bijdragen aan CLEO. Het team bestaat uit een pedagogisch medewerker vanuit een instelling voor jeugdhulpverlening, iemand met veel ervaring met de doelgroep in andere regio's en iemand uit een reguliere vo-school van het samenwerkingsverband. Mede door deze diversiteit aan expertise hadden ze vanuit meerdere perspectieven inzicht in de doelgroep en het vraagstuk. Gedurende het proces betreft het team ook expertise van buiten, zoals de scholen van herkomst, consultants en ambulante begeleiders. Door de bundeling van expertise ontwikkelt CLEO zich steeds beter. Het levert voor steeds meer jongeren met verschillende vraagstukken en hun ouders veel op. Op de momenten dat het team met de jongeren werkt is er veel onderling overleg, kan iemand wat overnemen en leren de teamleden veel van elkaar en van de andere experts.

De omgeving houdt middels de projectleider en in kader- of ontwikkelbijeenkomsten contact met de ontwikkelingen binnen CLEO. Het samenwerkingsverband faciliteert menskracht en deskundigheid waar nodig. Zo is het team uitgebreid met een orthopedagoog. Het samenwerkingsverband denkt mee over de doelen van CLEO in het licht van het beleid van het samenwerkingsverband en is er ruimte om specifieke expertise aan CLEO te verbinden, zoals bijvoorbeeld het Heliomare Interventie Team (HIT).



# Heb aandacht voor het samenwerkingsproces en de relatie

---

**Innovatieteam:** de groepsleden hebben een professionele verstandhouding met elkaar, waarbij er oog is voor het proces en de relatie. Ook is er ruimte om lastige zaken te bespreken en elkaar opbouwende feedback te geven. Met enige regelmaat reflecteert de groep op de kwaliteit van het samenwerkingsproces, aan de hand van vragen als; Werken we plezierig en effectief met elkaar samen? Heeft ieder het naar zijn zin? Krijgt iedereen voldoende ruimte? En krijgen we energie van wat we doen?

**Omgeving:** waar nodig schakelt het innovatieteam externe hulp in om het proces te ondersteunen (denk bijv. aan een procesbegeleider). Aanvullend zijn er tussen de omgeving (stakeholders) en het innovatieteam ook met enige regelmaat momenten waarbij de samenwerking en relatie geëvalueerd worden.



### MOOI VOORBEELD: SAMENWERKEN BINNEN HET SAMENWERKINGSVERBAND

In hoeverre een samenwerkingsverband voor iedere jongeren in een regio passend onderwijs weet te realiseren, is grotendeels afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking tussen medewerkers van scholen onderling en partners als de gemeente. Het samenwerkingsverband reflecteert daarom niet alleen op inhoudelijke resultaten voor jongeren, maar ook op de kwaliteit van de relatie tussen professionals. In de netwerkgroepen reflecteren alle deelnemers bijvoorbeeld met elkaar op de mate waarin er onderling vertrouwen is, de kwaliteit van de communicatie en de bereidwilligheid om met elkaar samen te werken.

## Werk vanuit een nieuwsgierige en waarderende houding

---

**Innovatieteam:** de groepsleden zijn gericht op wat de best mogelijke oplossing is voor alle betrokkenen (i.p.v. de snelle of makkelijke oplossing). Ze benaderen het vraagstuk nieuwsgierig en waarderend, door meerdere perspectieven te benutten en aannames te toetsen. Aanvullend heeft iedereen vooral oog voor successen en kansen, en zoekt naar mogelijkheden om deze te vergroten.

**Omgeving:** de omgeving toont interesse in wat het innovatieteam doet en tot welke resultaten dit leidt. Er is ruimte om te experimenteren. Dit houdt in dat de omgeving niet verwacht dat er op korte termijn tastbare resultaten volgen, maar dat er stappen gezet worden die inzicht geven in wat wel en niet werkt.

De nieuwe dingen die het innovatieteam probeert, worden nieuwsgierig benaderd en niet argwanend bekeken.



### MOOI VOORBEELD: BEGELEIDE ZELEVALUATIES PASSEND ONDERWIJS OP SCHOLEN

Hoe mooi zou het zijn als evalueren geen doel op zich is, maar direct leidt tot verbetering? Dat is de vraag die medewerkers van het samenwerkingsverband Noord-Kennemerland zichzelf twee jaar geleden stelden. Ze ontwikkelden een werkwijze voor een zelfevaluatie op scholen. Medewerkers van scholen werden opgeleid om met deze methodiek te werken. De methodiek heeft het karakter van een actieonderzoek. Medewerkers van de school onderzoeken zelf (onder begeleiding) een eigen vraagstuk. Bijvoorbeeld door docenten te interviewen, leerlingendossiers te onderzoeken en observaties te doen. De zelfevaluatie maakt dat je als team 'eindelijk' eens de tijd neemt om een vraagstuk met elkaar te onderzoeken. *'Je onderzoekt en past aan, terwijl de trein rijdt. Ik gun ieder team de ruimte om dit te kunnen doen'*, aldus één van de deelnemers.

# Probeer samen nieuwe dingen uit

---

**Innovatieteam:** de groepsleden zoeken elkaar regelmatig op. Dit zijn niet alleen momenten waarop overlegd wordt. Ze proberen samen nieuwe aanpakken uit en reflecteren hierop. Het innovatieteam organiseert hiervoor de benodigde faciliteiten. De groep nodigt ook relevante betrokkenen uit om nieuwe dingen te proberen.

**Omgeving:** er zijn faciliteiten (tijd en middelen) aanwezig om de samenwerking van het innovatieteam mogelijk te maken. De omgeving blijft contact houden met het innovatieteam en wijst hen op kansen tot samenwerken met anderen.



### MOOI VOORBEELD: NIEUWE LESSENTABEL BIJ DE TRAJECTPLUSKLAS

De vo-school Willem Bleau heeft een trajectplusklas opgezet voor leerlingen in de onderbouw van havo/vwo die nog niet in een reguliere klas kunnen meekomen, ook niet met extra ondersteuning. Zij hebben het nodig om eerst in een kleine klas te functioneren, met weinig wisselingen van docenten en intensieve begeleiding op pedagogisch en didactisch gebied.

De trajectplusklas is in constante ontwikkeling, nieuwe dingen worden geprobeerd, geëvalueerd en bijgesteld. Zo hebben ze een jaar lang gewerkt met een nieuwe inrichting van de lessentabel, zodat er meer ruimte ontstond voor de verschillende behoeften van leerlingen. Vakken als Kunst, Informatica en Frans werden niet op een vast moment in het rooster gezet. Hierdoor kwam er 5 uur per week vrij, de zogenaamde plusuren. De leerlingen kregen de regie om zelf invulling aan die uren te geven. Ze kunnen bijvoorbeeld activiteiten oppakken waar ze meer ondersteuning bij nodig hebben, zoals het doen van huiswerk of leren leren. Of door dingen te doen waar ze goed in zijn. Na een jaar is deze aanpak geëvalueerd. Voor leerlingen bleek de eigen regie waardevol. Het bleek ook dat er niet genoeg aandacht was voor de vakken die uit de lessentabel waren gehaald. Op basis van deze evaluatie is er een bijstelling gedaan: de plusuren blijven en docenten voor onder andere Frans en Kunst bieden lessen aan waar leerlingen voor kunnen kiezen. Volgend jaar wordt dit weer geëvalueerd.

# Sta in contact met relevante betrokkenen

---

**Innovatieteam:** de groepsleden hebben oog voor wie de innovatie consequenties heeft, en op welke manier en welk moment deze mensen (bijvoorbeeld collega's, partners, jongeren en ouders) het beste betrokken kunnen worden. De doelgroep is in het bijzonder belangrijk, in het onderwijs zijn dit uiteraard de leerlingen. Dit kunnen aanvullend ook andere groepen, zoals ouders, docenten of mentoren zijn, afhankelijk van de betreffende innovatie. De leden van het innovatieteam zien de betrokkenen niet als een passief object die de innovatie ondergaan, maar als subjecten met wie ze samenwerken om tot de innovatie te komen (co-creatie). Het innovatieteam maakt een bewuste keuze in hoe ze in contact zijn met de relevante betrokkenen, dat kan gaan van informeren over de voortgang tot co-creatie.

**Omgeving:** de omgeving is primair geïnteresseerd in welke verbetering de innovatie oplevert voor de doelgroep. Samen met het innovatieteam is er een gezamenlijk concreet beeld over wat positieve opbrengsten zijn, bijvoorbeeld wat het betekent dat het onderwijs passender voor de leerlingen is of nog beter samen te werken met ouders. De doelgroep is hierin een gesprekspartner.



### MOOI VOORBEELD: START VAN DE TRAJECTPLUSKLAS

Bij de start van het proces dat leidde tot de trajectplusklas (zie ook het voorbeeld bij bouwsteen 5) heeft het innovatieteam veel aandacht besteed aan contact met relevante betrokkenen. Het team organiseerde bijvoorbeeld een rondetafelgesprek met docenten, zochten de samenwerking met verschillende partijen en legden hun ideeën voor aan de directie en het samenwerkingsverband. Dit zorgde voor betrokkenheid en dat er geld vrijkwam. Gedurende het ontwikkelproces hield het innovatieteam de betrokkenen op de hoogte via een nieuwsbrief.

## Breng inzichten in kaart en deel deze

---

**Innovatieteam:** gedurende het proces is er, samen met de omgeving, regelmatig aandacht voor het ophalen en delen van ervaringen en opgedane inzichten. De groepsleden vinden het belangrijk om in kaart te brengen wat het effect op de praktijk is van de innovatie. En wat deze effecten lijkt te verklaren. Op basis hiervan wordt de aanpak doorontwikkeld. Belangrijke inzichten worden gedeeld met relevante betrokkenen en andere geïnteresseerden (bijvoorbeeld collega-scholen). Aanvullend wordt de omgeving uitgenodigd aan te geven wat zij met deze inzichten heeft gedaan en wat dit weer opleverde.

**Omgeving:** geïnteresseerden uit de omgeving nodigen het innovatieteam uit om hun inzichten met ze te delen. De geïnteresseerden koppelen terug naar het innovatieteam wat ze hiermee doen, wat het ze heeft opgeleverd en welke vragen er nog openliggen.



### MOOI VOORBEELD: REDUCEREN VAN THUISZITTERS DOOR CLUSIUS COLLEGE ALKMAAR

Het team van Clusius College Alkmaar heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in voorkomen en/of verkorten van (dreigend) thuiszitten. Het gehele team (o.a. de administratie, mentoren, trajectbegeleiders) weet nu bij welke jongeren sprake is van zorgwekkend verzuim. Dit zorgt ervoor dat verschillende medewerkers de jongere, wanneer hij of zij wel op school is, direct aanspreken met een positieve boodschap: “Wat fijn dat je er bent”. Dit zorgt ervoor dat jongeren zich gezien voelen. Ook ouders en partners (zoals leerplichtambtenaren) worden tijdig geïnformeerd over het verzuim, met als doel de jongere vanuit allerlei verschillende mensen te ondersteunen en stimuleren.

Na het gesprek met ons concludeerde het team: het helpt om met jullie te bespreken wat werkt voor deze jongeren. Wij vinden onze werkwijze soms heel gewoon. Door met jullie te praten worden we onszelf nog bewuster van datgene wat werkt. Dat geeft energie en helpt ons om nog doelgerichter te werken.

## Bronnenlijst

---

- Buurt, A. van, Teeuwisse, E., & Timmermans, N. (2017). *Waarderend leren in het voortgezet onderwijs*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Hulsbos, F. A., & Langevelde, W. S. van (2017). *Gespreid leiderschap in het onderwijs. Elkaar invloeden gunnen voor vernieuwing*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Kessels, J. W. M. (2018). De ecologie van de professionele ruimte. *Pedagogische Studiën*, 95(3), 220-226.
- Kessels, J. W. M., & Verdonschot, S. G. M. (2012). Corporate Curriculum. In M. Ruijters & P. R. J. Simons (Eds.), *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.
- Verbiest, E. (2009). *Leren Leiden. Notities over de professionalisering van schoolleiders in tijden van nieuwe professionaliteit*. Afscheidsrede 6 november 2009, Fontys Hogescholen.



# STERKE KINDEREN

SAMENWERKINGSVERBAND VO NOORD-KENNEMERLAND

## Adres

Hertog Aalbrechtweg 5

1823 DL Alkmaar

## Algemeen

[www.swvnk.nl](http://www.swvnk.nl)

[secretariaat@swvnk.nl](mailto:secretariaat@swvnk.nl)

072 79 20 100