SAMEN GERICHT INNOVEREN

De waarde van netwerken voor onderwijsinnovatie

SAMEN LEREND

Harry Rorije
Klaas Doorlag
Elske van den Boom - Muilenburg

Lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs



HOGESCHOOL UTRECHT

SAMEN GERICHT INNOVEREN

De waarde van netwerken voor onderwijsinnovatie

Harry Rorije
Klaas Doorlag
Elske van den Boom - Muilenburg

Lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs

AUTEURS

Harry Rorije is onderzoeker bij het lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs (Hogeschool Utrecht). Als ervaren veranderkundige onderzoekt hij bij voorkeur samen praktijkkwesties met de onderwijspraktijk. Zijn onderzoek is gericht op het innovatief vermogen van onderwijsprofessionals en onderwijsorganisaties, complexiteit van veranderprocessen en de waarde van netwerken bij onderwijsinnovatie.
Contact: harry.rorije@hu.nl

Klaas Doorlag is onderzoeker bij het lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs (Hogeschool Utrecht). Zijn onderzoek richt zich op de inrichting van (onderwijs)organisaties en multidisciplinaire netwerken met als doel innovaties ruimte te geven en om innovaties te verduurzamen. Zijn onderzoeken krijgen vorm in en met onderwijspraktijken waarin hij zelf een rol speelt. Klaas combineert zijn rol als onderzoeker met die van lerarenopleider en teamcoach. Contact: klaas.doorlag@hu.nl

Elske van den Boom-Muilenburg is senior onderzoeker/hogeschoolhoofddocent bij het lectoraat Organiseren van Verandering in Onderwijs (Hogeschool Utrecht). Ze onderzoekt sociaal kapitaal, netwerkleren en evidence-informed veranderen, met als doel het innovatief vermogen van onderwijsorganisaties te vergroten. Haar onderzoek bestrijkt meerdere onderwijssectoren en gebeurt altijd in nauwe samenwerking met de onderwijspraktijk. Contact: elske.vandenboom-muilenburg@hu.nl

Website
https://www.hu.nl/onderzoek/organiseren-van-verandering-in-onderwijs

Naar deze publicatie kan op de volgende manier worden gerefereerd:
Rorije, H., Doorlag, K., & Van den Boom-Muilenburg, E. (2026). Samen gericht innoveren: De waarde van netwerken voor onderwijsinnovatie. Hogeschool Utrecht

CC BY NC

September 2026, Hogeschool Utrecht

INHOUD

AUTEURS 4

SAMENVATTING 7

INLEIDING 9

ONDERZOEKSMETHODE 13

RESULTATEN 17
Waarde 1: Persoonlijke verandering stimuleren 17
Waarde 2: Ontwikkeling aanjagen 17
Waarde 3: Gezamenlijkheid creëren 18
Waarde 4: Onderstroom voeden 19

REFLECTIE 21

REFERENTIES 24

COLOFON 28

“

Door het delen van kennis, het genereren van ideeën en het opdoen van ervaring lijken netwerken bij te kunnen dragen aan nieuwe ontwikkelingen.

SAMENVATTING

Het vormgeven van onderwijsinnovatie is cruciaal voor onderwijsinstellingen om hen in staat te stellen in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Samenwerking binnen netwerken speelt daarbij een belangrijke rol. Door het delen van kennis, het genereren van ideeën en het opdoen van ervaring lijken netwerken bij te kunnen dragen aan nieuwe ontwikkelingen. De waarde die netwerken in het kader van onderwijsinnovatie kunnen hebben, is tot nu toe echter beperkt onderzocht. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag: Welke waarde hebben netwerken ten behoeve van onderwijsinnovatie? Deze vraag is in drie fasen onderzocht. Eerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd, waarin 14 artikelen zijn geïncludeerd, resulterend in een eerste lijst van zeven waarden van netwerken. Vervolgens zijn in twee gestructureerde interactieve werksessies met onderwijsprofessionals vijf aanvullende waarden van netwerken geïdentificeerd. Tot slot zijn de 12 waarden van netwerken in een dialoogsessie tussen onderzoekers geclusterd tot vier overkoepelende waarden van netwerken: (1) persoonlijke verandering stimuleren, (2) ontwikkeling aanjagen, (3) gezamenlijkheid creëren en (4) de onderstroom voeden. Het onderzoek toont aan dat netwerken zelden slechts één waarde realiseren en dat vaak meerdere waarden tegelijkertijd worden nagestreefd. Door de praktijk nadrukkelijk te betrekken, biedt deze studie een rijk en concreet beeld van hoe netwerken kunnen bijdragen aan succesvolle onderwijsinnovatie. Dit onderzoek levert daarmee betekenisvolle inzichten en aanknopingspunten voor vervolgonderzoek ten behoeve van het effectief vormgeven en benutten van netwerken in het kader van onderwijsinnovatie.

Trefwoorden: netwerken, waarde, samenwerking, onderwijsinnovatie

“

Deze studie biedt, door de praktijk nadrukkelijk te betrekken, een rijk en concreet beeld van hoe netwerken kunnen bijdragen aan succesvolle onderwijsinnovatie.

INLEIDING

Tal van ontwikkelingen zoals digitalisering, globalisering en flexibilisering hebben impact op het onderwijs. Deze veranderingen vereisen dat scholen hun onderwijs innoveren om aan te blijven sluiten bij de veranderende maatschappij (Gkorezis, 2016; Lambriex-Schmitz, 2023; Thurlings et al., 2015). Derhalve is onderwijsinnovatie essentieel voor een onderwijsinstelling die wil inspelen op de genoemde ontwikkelingen. Onderwijsinnovatie beschouwen we daarbij als het proces waarbij de heersende visies op het onderwijs ter discussie worden gesteld en waarbij vanuit reflectie en onderzoek nieuwe doelstellingen worden geformuleerd, die een organisatie wil bereiken (Vanlommel, 2021). Dit innoveren van onderwijs gebeurt idealiter in gezamenlijkheid: door en met de onderwijsprofessionals die de verandering realiseren (Vanlommel et al., 2023). Dit vraagt zowel om samenwerking tussen individuen binnen organisaties als om samenwerking tussen organisaties (Brown, 2019; Stoll, 2009). Het inspelen op de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoals de opkomst van *artificial intelligence* (AI) in het onderwijs bijvoorbeeld, vraagt om een gezamenlijke reflectie op de impact op die deze ontwikkeling kan hebben op de didactiek, toetsing en de professionele ontwikkeling van docenten. Dit vereist meer dan het initiatief van enkele individuen; het vraagt om gezamenlijke experimenten en ervaring opdoen met deze innovaties, zodat ze daadwerkelijk kunnen bijdragen aan duurzame veranderingen.





In dit verband lijken netwerken een sleutelrol te spelen. Binnen netwerken wisselen onderwijsprofessionals immers kennis, ervaringen en ideeën uit. Bovendien werken zij samen aan het ontwikkelen van nieuwe inzichten en aanpakken (März et al., 2018; Lee & Louis, 2019). Door de samenwerking in netwerken ontstaan verbindingen tussen mensen, perspectieven en praktijken, wat het denken over en handelen in onderwijs kan verrijken. En precies dát is nodig om tot innovatie te komen (Daly & Stoll, 2018; Ozgun et al., 2022; Wang et al., 2018). Echter de waarde van (inter)organisationele netwerken is moeilijk tastbaar te maken en daarom wordt er door leidinggevenden van organisaties soms getwijfeld of het de moeite waard is om te investeren in netwerken (Allee, 2009). Onder verschillende namen komen er verschillende vormen van netwerken voor in het onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan professionele leergemeenschappen, communities of practice, communities of interest, living labs of kenniswerkplaatsen (Fransen, 2020). We geven een paar voorbeelden van netwerken die we tegenkomen in de praktijk en die een bijdrage willen leveren aan onderwijsinnovatie om zo een concreter beeld te geven. Binnen een onderwijsorganisatie worden gedurende meerdere jaren meerdere netwerken opgestart met docenten die begeleid worden door externe onderzoekers. De wens van de organisatie is dat de netwerken zich richten op één overkoepelend thema en dat de leden komen met voorstellen en ideeën om het onderwijs te vernieuwen. Binnen een andere onderwijsinstelling is een netwerk rondom toetsen opgestart, die bestaat uit meerdere kleine netwerkgroepen. In dit netwerk komen onderwijsprofessionals uit verschillende opleidingen en afdelingen bij elkaar om kennis te delen over nieuwe vormen van toetsen en om producten te ontwikkelen, die breed in de organisatie kunnen worden ingezet. Eén van die producten is een training voor docenten. Het netwerk probeert op die wijze bij te dragen aan een omvangrijke vernieuwing van het onderwijs van de instelling.

Voor ons onderzoek definiëren we een netwerk als volgt: Een netwerk is een heterogene groep mensen – met verschillende functies, uit verschillende lagen van de organisatie of zelfs van verschillende organisaties – die regelmatig samenkomt om gezamenlijk te werken aan het verbeteren van en/of te leren over een fenomeen waar ze interesse in hebben (Poortman et al., 2021; Stoll et al., 2006). Vanuit persoonlijke interesse kunnen onderwijsprofessionals een netwerk vormen en een bijdrage leveren aan een onderwijsinnovatie. Het blijkt echter dat netwerkleden niet altijd geëxpliciteerd hebben wat hun netwerk moet opleveren (zie bijv. de overzichtsstudie van Poortman et al., 2021), waardoor voor netwerkleden en soms ook de omgeving niet helder is wat het netwerk gaat toevoegen aan de onderwijsinnovatie (Jesacher-Roessler, 2021). We kijken naar de manier waarop netwerkpraktijken ervaren, besproken en ingezet worden. In dit onderzoek verstaan we onder waarde de betekenis die professionals toekennen aan een netwerk of een opbrengst die een netwerk wil opleveren door middel van complexe dynamische uitwisselingen (Allee, 2009). Door inzichten uit literatuur en praktijk te combineren, willen we bijdragen aan een beter begrip van wat netwerken kunnen betekenen in de context van onderwijsverandering.

Netwerken zijn tot op heden voornamelijk onderzocht in het kader van collectief leren en persoonlijke ontwikkeling van professionals (Jesacher-Roessler & Agostini, 2021; Prenger et al., 2019). De waarde die netwerken voor onderwijsinnovatie kunnen leveren aan onderwijsinnovatie is echter in (zeer) beperkte mate onderzocht (Bessant et al., 2012; Chapman et al., 2016; Jesacher-Roessler, 2021; Liu et al., 2022). Dit onderzoek wil om die reden inzicht geven in de waarde die netwerken ten behoeve van onderwijsinnovatie kunnen hebben, zodat a) duidelijk(er) wordt hoe en waarom netwerken van belang zijn voor onderwijsinnovatie en b) netwerken vooraf specifieker kunnen worden ingezet op de waarde die ze willen toevoegen. Daarmee kunnen netwerkleden hun proces beter richting geven, concre(e)t(er) naar opbrengsten toewerken en passender beslissingen nemen. Onderwijsprofessionals die willen bijdragen aan onderwijsinnovatie, projectleiders en leidinggevenden in het onderwijs die netwerken initiëren of faciliteren door tijd en middelen ter beschikking te stellen, kunnen daarmee beter afwegen of het zinvol is om een netwerk te starten. Bovendien kunnen ze beter met elkaar afstemmen welke waarde van belang is voor een netwerk. Ons onderzoek betreft een oriënterende studie naar de waarde van netwerken. Omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar netwerken en onderwijsinnovatie hebben we in dit onderzoek alle onderwijssectoren betrokken. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit rapport is: *Welke waarde hebben netwerken ten behoeve van onderwijsinnovatie?*

“

Netwerken leveren zelden één opbrengst; meestal zetten ze meerdere vormen van waarde tegelijk in beweging.

ONDERZOEKSMETHODE

Om te achterhalen welke waarde netwerken, gericht op onderwijsinnovatie, hebben, werd een onderzoek uitgevoerd in drie fasen. Hieronder worden de verschillende fasen verder toegelicht.

Literatuuronderzoek

In de eerste fase werd wetenschappelijke literatuur bestudeerd waarin expliciet een relatie wordt gelegd tussen netwerken en onderwijsinnovatie. Het doel was om te identificeren wat netwerken kunnen bijdragen aan innovatie in onderwijspraktijken. Er is gezocht met combinaties van de termen *innovation, networks* en termen gericht op de waarde van netwerken zoals *value, goals, functions, objectives, outcomes en purposes*. Inclusiecriteria waren: (a) gepubliceerd tussen 2006 en 2024, (b) Engelstalig, (c) peer-reviewed artikelen opgenomen in de Social Sciences Citation Index, en (d) expliciete koppeling tussen netwerken en onderwijsinnovatie. Deze zoektocht resulteerde in 52 artikelen. Na screening op abstract en resultaatsecties werden 14 artikelen geïncludeerd waarin een duidelijke relatie werd gelegd tussen waarde van netwerken en onderwijsinnovatie. Deze publicaties zijn gemarkeerd met een * in de referentielijst.

De geselecteerde artikelen zijn vervolgens thematisch geanalyseerd. Daarbij werd het *sensitizing concept* waarde (value, aim, goal, desirable result, objective, function(ality), purpose, outcome) gehanteerd (Bowen, 2006). Deze aanpak hielp om relevante passages te selecteren, waarna de fragmenten inductief werden gecodeerd. Dit hield in dat zonder vooraf vastgestelde categorieën werd gekeken naar terugkerende patronen in de data. In een werksessie hebben de onderzoekers vervolgens hun individuele coderingen naast elkaar gelegd, besproken en vergeleken. Door deze vergelijking en gezamenlijke interpretatie werden de bevindingen geconsolideerd en geclusterd. Dit proces leidde tot zeven terugkerende thema’s die elk een specifieke waarde van netwerken in het kader van onderwijsinnovatie representeren, namelijk professionele ontwikkeling ten behoeve van onderwijsinnovatie, houding ten opzichte van onderwijsinnovatie, betrokkenheid ten behoeve van onderwijsinnovatie, laten stromen van kennis ten behoeve van onderwijsinnovatie, vertrouwen in elkaar ten behoeve van onderwijsinnovatie en omgaan met barrières ten behoeve van onderwijsinnovatie (zie Tabel 1).

Fase 2: Gestructureerde interactieve werksessies met onderwijspraktijkprofessionals

In de tweede fase zijn praktijkervaringen verzameld via twee gestructureerde interactieve werksessies met in totaal 49 onderwijsprofessionals uit verschillende sectoren (voortgezet onderwijs, hbo en wo). De deelnemers namen deel aan uiteenlopende netwerken, variërend van regionale onderwijsnetwerken tot leernetwerken binnen onderwijsinstellingen, waarin innovatie een centraal thema was.

Elke sessie bestond uit een korte presentatie van de in fase 1 gevonden waarden van netwerken. De deelnemers beantwoordden drie vragen op een werkblad: (1) In hoeverre herkennen zij de gepresenteerde waarde in hun eigen netwerken? (2) Hoe zien zij deze waarde concreet terug in hun netwerkaanpak? (3) Welke waarde missen zij, of welke aanvullingen willen zij doen op basis van hun ervaring? Deze vragen dienden als individuele reflectie. Daarna bespraken zij hun bevindingen in groepen van vier personen. Op basis van die discussie konden zij hun werkblad verder aanvullen.

De antwoorden op de werkbladen zijn vervolgens geanalyseerd. De zeven thema's uit fase 1 fungeerden opnieuw als *sensitizing concepts*. Een achtste categorie 'overig' werd toegevoegd voor aanvullende of afwijkende inzichten. Fragmenten die onder 'overig' vielen, werden opnieuw inductief gecodeerd en in een werksessie tussen de onderzoekers samengebracht. Dit leverde vijf aanvullende waarden op, namelijk experimenteren met de onderwijsinnovatie, gezamenlijkheid creëren met betrekking tot de onderwijsinnovatie, gelijkgestemden ontmoeten, verbindingen creëren ten behoeve van de onderwijsinnovatie en zichtbaar maken van de onderwijsinnovatie (zie Tabel 1).

Fase 3: Integratie en duiding resultaten van literatuuronderzoek en focusgroepen

In de derde fase werden de twaalf geïdentificeerde waarden nader geanalyseerd. Dit gebeurde in meerdere analysemomenten met drie onderzoekers. Hierbij zijn alle gecodeerde fragmenten uit zowel de literatuur als de gestructureerde interactieve werksessies systematisch naast elkaar gelegd. Het doel hiervan was om (a) tot een gedeeld begrip te komen van elke afzonderlijke waarde en (b) onderlinge verschillen en overlap vast te stellen. Op basis van deze vergelijking en discussie is geconcludeerd dat sommige waarden sterk samenhingen of elkaar overlapten. In gezamenlijk overleg zijn daarom enkele waarden samengevoegd, wat leidde tot vier verschillende waarden die een netwerk kan hebben ten behoeve van onderwijsinnovatie, namelijk: (1) persoonlijke verandering stimuleren, (2) ontwikkeling aanjagen, (3) gezamenlijkheid creëren en (4) de onderstroom voeden.



Tabel 1. De uitkomsten van de verschillende fasen uit dit onderzoek

FASE 1: Waarden zoals beschreven in de literatuur	FASE 2: Aanvullende waarden genoemd door de netwerkdeelnemers	FASE 3: Integratie van waarden uit de literatuur en uit de praktijk
1. Professionele ontwikkeling t.b.v. onderwijsinnovatie		A. Persoonlijke verandering stimuleren
2. Houding t.o.v. onderwijsinnovatie		
3. Betrokkenheid t.b.v. onderwijsinnovatie		
4. Laten stromen van kennis t.b.v. onderwijsinnovatie		B. Ontwikkeling aanjagen
5. Ontwikkelen van producten t.b.v. onderwijsinnovatie	i. Experimenteren met de onderwijsinnovatie	
6. Vertrouwen in elkaar t.b.v. onderwijsinnovatie	ii. Gezamenlijkheid creëren m.b.t. de onderwijsinnovatie	C. Gezamenlijkheid creëren
	iii. Gelijkgestemden ontmoeten	
7. Omgaan met barrières m.b.t. onderwijsinnovatie	iv. Verbindingen creëren t.b.v. de onderwijsinnovatie	D. Onderstroom voeden
	v. Zichtbaar maken van de onderwijsinnovatie	

Noot. De volgende auteur(s) duidde(n) de zeven waarden uit fase 1:
Waarde 1: Brown & Flood, 2020; Hudson, 2023; Liu et al., 2022; Prenger et al., 2021; Vangrieken et al., 2017; Vescio et al., 2008
Waarde 2: Tai & Omar, 2023; Stoll et al., 2006; Watson, 2014
Waarde 3: Hudson, 2023; Liu et al., 2022; Stoll et al., 2006
Waarde 4: Jesacher-Roessler, 2021; Kezar, 2014; Li & Krasny, 2021; Liu et al., 2022; Parlar et al., 2020; Pietsch et al., 2023; Vangrieken et al., 2017
Waarde 5: Prenger et al., 2021
Waarde 6: Kezar, 2014; Li & Krasny, 2021; Parlar et al., 2020; Stoll et al., 2006
Waarde 7: Pietsch et al., 2023

“

Om innovaties te laten slagen in de praktijk is het van belang dat onderwijsprofessionals anders gaan denken en anders gaan handelen in hun onderwijspraktijk.

RESULTATEN

Waarde 1: Persoonlijke verandering stimuleren

Een belangrijke waarde die netwerken kunnen leveren in het kader van onderwijsinnovatie is het stimuleren van persoonlijke verandering. Om innovaties te laten slagen in de praktijk is het van belang dat onderwijsprofessionals anders gaan denken en anders gaan handelen in hun onderwijspraktijk. Als dit niet gebeurt, is er in feite niets veranderd en kan de innovatie worden beschouwd als mislukt. Deze waarde wordt door een groot aantal onderzoeken (Brown & Flood, 2020; Hudson, 2023; Liu et al., 2022; Prenger et al., 2021; Vangrieken et al., 2017; Vescio et al., 2008) en door alle 49 deelnemers van de gestructureerde interactieve werksessies onderkend. Om die reden spelen netwerken een grote rol als het gaat om professionele ontwikkeling met betrekking tot de innovatie. In het onderzoek van Prenger et al. (2021) komt naar voren dat alle docenten die deelnemen aan professionele netwerken gericht op innovatie hun kennis of vaardigheden hebben ontwikkeld. In de interactieve werksessies werd genoemd dat er ‘ideeën’, ‘expertise’, ‘kennis’ en ‘problemen’ uitgewisseld worden in een netwerk om ‘van elkaar te leren’. Een deelnemer noemt dat netwerkleden “een kennisinjectie” krijgen. Ook kunnen netwerken de houding ten opzichte van (Tai & Omar, 2023; Stoll et al., 2006; Watson, 2014) en de betrokkenheid bij (Hudson, 2023; Liu et al., 2022; Stoll et al. 2006) de innovatie stimuleren. Een andere deelnemer gaf bijvoorbeeld aan dat door een netwerk ‘het draagvlak voor de innovatie vergroot wordt’. Een volgende deelnemer gaf aan dat “de betrokkenheid groeit gedurende de loop van de tijd - door participeren en experimenteren - en dat het steeds meer actieve betrokkenheid wordt”.

Waarde 2: Ontwikkeling aanjagen

Een netwerk kan een aanjager zijn van de innovatie, dat is een tweede waarde die we terugzien. Om tot onderwijsvernieuwing te komen moet er iets ontwikkeld gaan worden. Dat kan enerzijds zijn in de vorm van nieuwe ideeën, dat er ideeën uitgeprobeerd worden in de praktijk en daarmee eerste ervaringen worden opgedaan. Het kan anderzijds zijn dat er bepaalde producten worden ontwikkeld. Netwerken kunnen daaraan bijdragen. In de literatuur wordt meerdere malen genoemd dat netwerken het mogelijk maken dat kennis en informatie door de organisatie stromen en dat dit stromen nieuwe ideeën oplevert of bijdraagt aan diffusie van ideeën (Jesacher-Roessler, 2021; Kezar, 2014; Li & Krasny, 2021; Liu et al., 2022; Parlar et al., 2020; Pietsch et al., 2023; Vangrieken et al., 2017). Netwerkleden zijn zich niet altijd bewust van deze waarde van het netwerk en ook niet van het feit dat zij een soort functie als kennismakelaar vervullen (Jesacher-Roessler, 2021). Om tot nieuwe ideeën te komen en om kennis te laten stromen is een grote mate van heterogeniteit nodig in een netwerk (Li & Krasny, 2021). Als dit een waarde is die een netwerk wil leveren, dan is het van belang om te weten dat netwerken de natuurlijke neiging tot homogeniteit hebben (Stasewitsch et al., 2022) en daarom moet er ook aandacht worden besteed aan het creëren van voldoende heterogeniteit. Door in een netwerk samen te werken tussen onderzoek, onderwijs en praktijk stroomt er volgens een deelnemer meer kennis. Deze kennis behelst bestaande kennis die met elkaar wordt gedeeld en ideeën over de onderwijsinnovatie. Daarnaast kunnen netwerken ook concrete producten ontwikkelen zoals nieuw lesmateriaal of lessenreeksen (Prenger et al., 2021). In de interactieve werksessies worden daarvan diverse voorbeelden genoemd zoals: onderwijsmodules, themaweken en trainingen voor collega’s. Door deelnemers wordt daarnaast genoemd dat een belangrijke bijdrage van netwerken voor het aanjagen van de ontwikkeling zit in het bieden van een veilige experimenteerruimte. In die experimenteerruimte kunnen nieuwe ideeën en



producten worden uitgeprobeerd en uitgetest. Wat wordt uitgeprobeerd, hoeft volgens een deelnemer niet direct resultaat op te leveren en het mag ook mislukken. Het netwerk biedt daarnaast ook de mogelijkheid om te kunnen experimenteren, los van de eigen context en buiten de systemen en regels van een onderwijsorganisatie. Daarbij is volgens een deelnemer een belangrijke voorwaarde dat er in de verbinding met de management-lagen constant wordt aangegeven welke experimenteerruimte nodig is en dat voorkomen wordt dat management druk gaat leggen op het gegarandeerd leveren van resultaat.

Waarde 3: Gezamenlijkheid creëren

Gezamenlijkheid creëren is de derde waarde die naar voren komt uit ons onderzoek. Deze gezamenlijkheid gaat over beelden en visie met betrekking tot de inhoud van de onderwijsinnovatie en de manier waarop de vernieuwing wordt gerealiseerd. Het werken in netwerken kan ervoor zorgen dat het vertrouwen in elkaar versterkt en dat deelnemers toegankelijker worden voor elkaar (Kezar, 2014; Li & Krasny, 2021; Parlar et al., 2020; Stoll et al., 2006). Anderzijds is vertrouwen ook een voorwaarde voor het effectief werken in netwerken (bijv. Stoll et al., 2006). Dit betekent dat vanaf de start van een netwerk aandacht moet worden besteed aan het creëren van vertrouwen tussen deelnemers (Parlar et al., 2020). Elkaar vaak ontmoeten en daarmee het vertrouwen vergroten is volgens een deelnemer nodig, omdat onderwijsprofessionals sterke beelden hebben over wat goed onderwijs is. Zonder vertrouwen is het moeilijk om tot gezamenlijke beelden over de onderwijsinnovatie te komen. Deze deelnemer voegt daar vervolgens aan toe dat het ook nodig is dat er vertrouwen ontstaat in de beweging die gezamenlijk wordt gemaakt. Ondanks dat er in een netwerk grote persoonlijke verschillen kunnen zijn, die ook belangrijk zijn om tot nieuwe ideeën te komen, ontstaat er door het netwerk volgens een deelnemer een groep van gelijkgestemden ten aanzien van het doel van de innovatie en de inhoud van een innovatie. Dat er in een netwerk gelijkgestemden zijn vervuld volgens deelnemers aan netwerken een belangrijke behoefte. Dit zorgt bijvoorbeeld ervoor dat netwerkleden niet het gevoel hebben er alleen voor te staan bij onderwijsinnovatie en dat ze zich herkennen in elkaars ideeën. Daarnaast kan er makkelijker op hetzelfde niveau worden gesproken over een onderwijsinnovatie.

Waarde 4: Onderstroom voeden

Een vierde waarde van netwerken ten behoeve van onderwijsinnovatie, die we hebben gevonden is het voeden van de onderstroom. Ontwikkeling, groei en vernieuwing in organisaties verloopt niet langs een rechte lijn (Zuijderhoudt et al., 2002). Als een organisatie enige tijd werkt op een bepaalde manier, dan ontstaat er stagnatie. Het is dan van belang dat er een onderstroom op gang komt meestal op initiatief van organisatieleden die nieuwe denkbeelden hebben (Robertson, 2003). Het voeden van de onderstroom is van belang om tot een transitie te komen waarbij bestaande structuren, systemen, overtuigingen, gedrag en processen vernieuwd gaan worden. Netwerken kunnen bijdragen aan het voeden van die onderstroom waardoor het wordt vergroot. Netwerken hebben volgens Pietsch en collega's (2023) het potentieel om barrières, die ontstaan bij onderwijsinnovatie, te overwinnen. Dit ontstaat doordat leden van het netwerk over diverse kennis beschikken. Een deelnemer geeft aan dat het gaat om het overwinnen van barrières in het 'systeem', barrières binnen een organisatie en persoonlijke barrières. In de interactieve werksessies wordt daarnaast aangegeven dat een netwerk de onderwijsinnovatie meer zichtbaar kan maken, zodat anderen in de organisatie zien dat er een verandering op komst is. Volgens een deelnemer is het bij complexe vernieuwingen van belang dat er in het begin 'small wins' zichtbaar worden gemaakt vanuit het netwerk om meer draagvlak en vertrouwen voor de vernieuwing te creëren. Netwerken hebben volgens deelnemers ook dit potentieel doordat er een groot aantal verbindingen ontstaan met andere leden van de organisatie en met externe stakeholders, waardoor er een grotere en krachtigere onderstroom ontstaat die nodig is om tot duurzame verandering te komen. Volgens een deelnemer is het gezamenlijke narratief dat ontstaat in een netwerk voor onderwijsinnovatie een belangrijk element dat de onderstroom verder kan voeden in een organisatie, doordat netwerkleden het gezamenlijke narratief gaan vertellen in hun context.

“

Het doel van dit onderzoek was om een concreet overzicht te bieden van mogelijke waarde die netwerken kunnen bieden in het kader van onderwijsinnovatie.

REFLECTIE

Tot op heden is er weinig aandacht besteed aan de vraag welke waarde netwerken kunnen hebben ten behoeve van onderwijsinnovatie. In dit rapport hebben we daarom onderzocht welke soorten van waarde netwerken kunnen leveren bij het realiseren van innovatie in het onderwijs. Het onderzoek bestond uit drie stappen: we begonnen met een literatuurstudie, gingen in gesprek met onderwijsprofessionals in gestructureerde interactieve werksessies, en combineerden de inzichten uit theorie en praktijk. Dit proces bracht vier belangrijke waarden naar voren die netwerken kunnen nastreven om onderwijsinnovatie te ondersteunen: het stimuleren van persoonlijke verandering, het aanjagen van ontwikkeling, het creëren van een gevoel van gezamenlijkheid en het voeden van de onderstroom.

Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat de waarden die we in de literatuur vonden, zijn herkend en bevestigd door onderwijsprofessionals die actief zijn in netwerken. De deelnemers aan het praktijkonderzoek noemden geen aanvullende waarden die niet al in de eerdere onderzoeksfase uit de literatuur naar voren waren gekomen. Dit versterkt het fundament van de vier waarden van netwerken voor onderwijsinnovatie die in dit rapport wordt gepresenteerd. Door de praktijk nadrukkelijk te betrekken, is het bovendien gelukt om een rijker en concreter beeld te schetsen van hoe en waarom deze waarden van netwerken kunnen bijdragen aan onderwijsinnovatie. De waarden uit de literatuur hebben door de inbreng van onderwijsprofessionals meer diepte en praktische invulling gekregen, wat ze direct toepasbaar maakt in de dagelijkse onderwijspraktijk.





Het onderzoek liet ook zien dat netwerken niet slechts één waarde leveren, maar altijd verschillende waarden toevoegen aan onderwijsinnovatie. Een deelnemer noemde dat een onderwijsinnovatie gebaat is bij het tegelijkertijd werken aan bijvoorbeeld persoonlijke verandering, het creëren van gezamenlijkheid en het voeden van de onderstroom om een bredere beweging in gang te zetten. Deelnemers zijn zich hier in de dagelijkse praktijk vaak niet volledig bewust van. Opvallend is dat de combinatie van persoonlijke verandering en ontwikkeling aanjagen volgens de deelnemers het meest voorkomt. Dit kan erop duiden dat deze waarden elkaar versterken en vaak samen centraal staan in succesvolle onderwijsnetwerken. We zien hier een dilemma dat werken aan verschillende waarden zou kunnen bijdragen aan flexibiliteit en veerkracht van het netwerk, terwijl het richten op één of twee waarden bijvoorbeeld zou kunnen leiden tot meer focus en efficiëntere samenwerking. De literatuur geeft aan dat een bewuste keuze maken in de focus een belangrijke voorwaarde is voor het (goed) functioneren van netwerken (Poortman et al., 2021). Vervolgonderzoek kan het genoemde dilemma verder verkennen, bijvoorbeeld door te onderzoeken of en welke combinaties van waarden het meest bijdragen in verschillende fasen van onderwijsinnovatie. Daarnaast wijst ander onderzoek erop dat de focus van netwerken in de loop van de tijd kan verschuiven (De Lima, 2010). Interacties binnen het netwerk, maar ook met de bredere organisatie, kunnen invloed hebben op wat prioriteit krijgt (Kilduff & Tsai, 2003). Hoe deze dynamiek zich precies manifesteert in netwerken die gericht zijn op onderwijsinnovatie, is een vraag die verdere studie verdient.

Hoewel het expliciet onderzoeken van de impact van het bewust (niet) inzetten op bepaalde vormen van waarde buiten de scope van dit onderzoek viel, werd duidelijk dat het bespreken van de mogelijke waarde van netwerken als bijzonder zinvol werd ervaren door de deelnemers. Dit onderstreept het belang van een gezamenlijke dialoog over de beoogde en ervaren waarde van netwerken, en van het ontwikkelen van een gedeeld ‘waarde-bewustzijn’ binnen netwerksamenwerkingen. Het ontwikkelen van een praktisch instrument om het gesprek over de waarde van netwerken te ondersteunen, lijkt dan ook een veelbelovende volgende stap. Zo’n instrument zou kunnen helpen om de waarde die een netwerk genereert of nastreeft – bijvoorbeeld het stimuleren van persoonlijke verandering, het aanjagen van ontwikkeling, het creëren van gezamenlijkheid of het voeden van de onderstroom – expliciet te maken en te verbinden met de context, behoeften en ambities van de betrokkenen. Daarnaast kan zo’n instrument waardevol zijn bij het opzetten én versterken van netwerken, door inzicht te geven in waar spanning of ruis ontstaat (bijvoorbeeld door onuitgesproken verwachtingen) en door gerichter te kunnen reflecteren op voortgang en samenwerking. Door een gestructureerd en betekenisvol gesprek over de waarde van netwerken mogelijk te maken, kan dit bijdragen aan effectievere samenwerking en daarmee aan meer duurzame onderwijsinnovaties. Het vergroot bovendien het bewustzijn van de verschillende niveaus waarop waarde gegenereerd wordt, en hoe deze elkaar kunnen versterken in netwerken die zich richten op onderwijsinnovatie.

Een relevante richting voor vervolgonderzoek is ook om te verkennen hoe de waarde van netwerken voor onderwijsinnovatie verschilt tussen sectoren, zoals primair, voortgezet en hoger onderwijs. In deze studie is sectoroverstijgend gekeken, maar het is aannemelijk dat de context – bijvoorbeeld in termen van structuur, cultuur of beleidsdruk – mede bepaalt welke vormen van waarde ontstaan of op de voorgrond treden. Verdere verdieping kan zicht geven op sectorgebonden kenmerken die netwerkontwikkeling versterken of juist belemmeren, en daarmee op de manier waarop netwerken effectief kunnen bijdragen aan duurzame innovatie in verschillende onderwijspraktijken.

Het doel van dit onderzoek was om een concreet overzicht te bieden van mogelijke waarde die netwerken kunnen bieden in het kader van onderwijsinnovatie. Daarbij is niet onderzocht in hoeverre deze waarde daadwerkelijk in de praktijk werd gerealiseerd. Dit vormt een belangrijke richting voor vervolgonderzoek: hoe effectief zijn netwerken in het bereiken van hun waarde, en welke factoren beïnvloeden dit proces? Daarnaast is het literatuuronderzoek in deze studie niet uitgevoerd volgens de methodiek van een systematische of scoping review. Het toepassen van een dergelijke methodiek kan de bevindingen uit de literatuur verder onderbouwen en versterken.

Dit onderzoek vormt een waardevolle eerste stap in het concretiseren van de vormen van waarde die netwerken kunnen hebben in het kader van onderwijsinnovatie. Door inzichten uit de literatuur te verbinden met ervaringen uit de praktijk, ontstaat een stevig fundament voor het begrijpen van hoe netwerken kunnen bijdragen aan verandering – bijvoorbeeld door persoonlijke verandering te stimuleren, ontwikkeling aan te jagen, gezamenlijkheid te creëren of de onderstroom te voeden. Hoewel vervolgonderzoek nodig is om de werking en samenhang van deze vormen van waarde verder te verkennen, ligt de kracht van dit onderzoek in de praktische toepasbaarheid van de bevindingen. Het biedt onderwijsprofessionals aanknopingspunten om explicieter te reflecteren op de waarde van hun netwerk en bewuster vorm te geven aan samenwerking. Daarmee vormt dit onderzoek een basis voor verdere verdieping en versterking van netwerken als motor voor duurzame onderwijsvernieuwing. Op naar (nog) meer samen betekenisvol innoveren!

REFERENTIES

Allee, V. (2009). Value-creating networks: organizational issues and challenges, *The Learning Organization,* 16(6), 427–442.

Bessant, J., Alexander, A., Tsekouras, G., Rush, H., & Lamming, R. (2012). Developing innovation capability through learning networks. *Journal of Economic Geography,* 12(5), 1087–1112. https://doi.org/10.1093/jeg/lbs026

Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods,* 5(3), 12–23.

Brown, C. (2019). Exploring the current context for Professional Learning Networks, the conditions for their success, and research needs moving forwards. *Emerald Open Research,* 1, 1–23. https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12904.1

* Brown, P. C., & Flood, J. (2020). Conquering the professional learning network labyrinth: what is required from the networked school leader? *School Leadership and Management,* 40(2–3), 128–145. https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1731684

Chapman, C., Chestnutt, H., Friel, N., Hall, S., & Lowden, K. (2016). Professional capital and collaborative inquiry networks for educational equity and improvement? *Journal of Professional Capital & Community,* 1(3), 178–197.

Daly, A.J., and L. Stoll (2018). "Looking Back and Moving Forward: Where to Next for Networks of Learning?" In *Networks for Learning. Effective Collaboration for Teacher, School and System Improvement,* edited by C. Brown and C.L. Poortman, 205–214. London: Routledge.

De Lima, J. Á. (2010). Thinking more deeply about networks in education. *Journal of Educational Change*, 11(1), 1-21. doi:10.1007/s10833-008-9099-1

Fransen, J. (2020). *Teaching, learning & Technology: Naar maatwerk in toekomstgericht onderwijs.*

Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management,* 30(6), 1030–1044. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113

* Hudson, C. (2023). A Conceptual Framework for Understanding Effective Professional Learning Community (PLC) Operation in Schools. *Journal of Education.* https://doi.org/10.1177/00220574231197364

* Jesacher-Roessler, L. A. J. (2021). The travel of ideas: the dual structure of mobilized knowledge in the context of professional learning networks. *Journal of Professional Capital and Community,* 6(2), 133–147. https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0048

Jesacher-Roessler, L. A. J., & Agostini, E. (2021). Responsive leadership within professional learning networks for sustainable professional learning. *Professional Development in Education*. https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1950812

* Kezar, A. (2014). Higher Education Change and Social Networks: A Review of Research. *The Journal of Higher Education,* 85(1), 91–125. https://doi.org/10.1080/00221546.2014.11777320

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations.* London: Sage.
Lambriex-Schmitz, P. M. M. (2023). *Towards sustainable innovations: Unravelling teachers' innovative work behaviour* [Maastricht university]. https://doi.org/10.26481/dis.20230330pl

Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education,* 81, 84–96. https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001

* Li, Y., & Krasny, M. E. (2021). Relationship between professional networks and practice change in environmental education. *Journal of Environmental Education,* 52(3), 174–189. https://doi.org/10.1080/00958964.2021.1899107

* Liu, S., Lu, J., & Yin, H. (2022). Can professional learning communities promote teacher innovation? A multilevel moderated mediation analysis. *Teaching and Teacher Education,* 109, 103571. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103571

März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijsel, F. (2018). *Van acties naar interacties: Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing.* Universiteit van Amsterdam.

Ozgun, A.H., M. Tarim, D. Delen, and S. Zaim (2022). Social Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation Activities and Intellectual Capital. *Healthcare Analytics 2*: 100046.

* Parlar, H., Polatcan, M., & Cansoy, R. (2020). The relationship between social capital and innovativeness climate in schools: The intermediary role of professional learning communities. *International Journal of Educational Management,* 34(2), 232–244. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2018-0322

* Pietsch, M., Brown, C., Aydin, B., & Cramer, C. (2023). Open innovation networks: a driver for knowledge mobilisation in schools? *Journal of Professional Capital and Community,* 8(3), 202–218. https://doi.org/10.1108/JPCC-02-2023-0012

Poortman, C. L., Brown, C., & Schildkamp, K. (2021). Professional learning networks: a conceptual model and research opportunities. *Educational Research,* 64(1), 95–112. https://doi.org/10.1080/00131881.2021.1985398

Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2019). The Effects of Networked Professional Learning Communities. *Journal of Teacher Education,* 70(5), 441–452. https://doi.org/10.1177/0022487117753574

Samen gericht innoveren Referenties

* Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2021). Professional learning networks: From teacher learning to school improvement? *Journal of Educational Change, 22*(1), 13–52. https://doi.org/10.1007/s10833-020-09383-2

Robertson, P. (2003). *Ontsnappen uit S-catraz: Always change a winning team.* Scriptum.
Stasewitsch, E., Dokuka, S., & Kauffeld, S. (2022). Promoting educational innovations and change through networks between higher education teachers. *Tertiary Education and Management,* 28(1), 61–79. https://doi.org/10.1007/s11233-021-09086-0

Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change,* 10(2–3), 115–127. https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3

* Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change,* 7(4), 221–258. https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8

* Tai, M. K., & Omar, A. K. (2023). Relationship between professional learning community and teacher attitudes toward change. *International Journal of Management in Education,* 17(1), 1–18. https://doi.org/10.1504/IJMIE.2023.10051048

Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471. https://doi.org/10.3102/0034654314557949

* Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education,* 61, 47–59. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001

Vanlommel, K (2021), *Organiseren van complexe verandering in onderwijs.* Hogeschool Utrecht.

Vanlommel, K., Coppoolse, R., & Schaap, L. (2023). *De grote vragen over onderwijsinnovatie. Op zoek naar meer verandergoesting.* Hogeschool Utrecht.

* Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education,* 24(1), 80–91. https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004

Wang, M.C., P.C. Chen, and S.C. Fang (2018). A Critical View of Knowledge Networks and Innovation Performance: The Mediation Role of Firms' Knowledge Integration Capability. *Journal of Business Research,* 88: 222–233.

* Watson, C. (2014). Effective professional learning communities? the possibilities for teachers as agents of change in schools. *British Educational Research Journal,* 40(1), 18–29. https://doi.org/10.1002/berj.3025

Samen gericht innoveren Referenties

Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization: Collaboration networks in school teams. *Teaching and Teacher Education,* 121, 103909. https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103909

Zuijderhoudt, R., Wobben, J. J., ten Have, S., & Busato, V. (2002). De logica van chaos in veranderingsprocessen. *Holland Management Review,* 82, 59–67.

COLOFON

Auteurs
Harry Rorije
Klaas Doorlag
Elske van den Boom-Muilenburg

Fotografie
Corné Clemens, Fabienne van Leeuwen,

Design
RAAK Grafisch Ontwerp, Utrecht

Print
Rijnja

Contact
Harry.rorije@hu.nl
Klaas.doorlag@hu.nl
Elske.vandenboom-muilenburg@hu.nl

Website
https://www.hu.nl/onderzoek/organiseren-van-verandering-in-onderwijs

© Hogeschool Utrecht, september 2026
Citeren van dit rapport is verplicht. Reproductie voor eigen of intern gebruik is toegestaan.

HIER KOMT ALLES SAMEN

LOVO_R_0926_rk