



Professionele leergemeenschap opzetten

School als lerende organisatie

Bestuurders en schoolleiders hebben een belangrijke rol, maar als het gaat om de werkelijke verbetering van de onderwijspraktijk, zal enkel de leerkracht het uiteindelijk kunnen realiseren. Het is de morele plicht van onderwijsprofessionals om het altijd beter te willen doen. Werken met het hoogste goed van andere mensen, hun kinderen, verplicht hen daartoe. Maar goed onderwijs verzorgen, is een heel moeilijk en belangrijk vak en dat kunnen leerkrachten niet alleen. Hoe creëer je een school als professionele en lerende organisatie?

**Erik Meester, Pim Pollen,
Margareth de Wit,
Michel Freriks,
Sarah Bergsen en Alex Koks**
zijn werkzaam bij Academica
Business College

Een professionele leergemeenschap bestaat uit een groep leerkrachten die zich gezamenlijk inzetten voor processen van collectief actieonderzoek met het oog op betere leerresultaten voor de leerlingen die ze dienen. Een professionele leergemeenschap opereert onder de veronderstelling dat de sleutel tot een beter leerproces voor leerlingen is: het hebben van leerkrachten die continu en werkgerelateerd leren (DuFour et al., 2006). Om tot gemeenschappelijk professioneel leren en ontwikkelen te komen, is het eerst nodig te investeren in een gedegen visie op goed onderwijs. Een stukje tekst op de schoolwebsite vol platitudes als 'de leerling centraal' of 'elk kind wordt gezien' volstaat in dit kader dus niet. Een gedegen schoolvisie is het resultaat van diepgaande gedeelde domeinkennis en daarvoor is het nodig dat teamleden impliciete aannames en overtuigingen expliciet maken en beargumenteren op basis van actuele inzichten uit de onderwijswetenschap. Wat wordt er bijvoorbeeld verstaan onder 'coöperatief leren', hoe (vaak) wordt het in de praktijk toegepast en wanneer wel of wanneer vooral niet? Visieontwikke-

ling is dus vooral gezamenlijke kennisontwikkeling en dat vereist teambrede studie en oefening.

Zonder visie vaar je blind

Maar wat levert een dergelijke visie uiteindelijk nou eigenlijk op? Een gedegen visie zorgt ten eerste voor de noodzakelijke professionele ambitie, interactie en verbinding binnen het team. Leerkrachten willen, zoals elke professional, ook graag praten over hun onzekerheden, emoties en succeservaringen in de ontwikkeling van hun leskwaliteit. Professionele leergemeenschappen moeten functioneren als een prettige thuisbasis voor leerkrachten, waaruit ze zich professioneel gevoed voelen. Daarnaast is een gedegen visie bruikbaar als normatief kader voor allerlei initiatieven en praktijken op het gebied van onderwijs- en organisatieontwikkelingen die zowel vanuit binnen en buiten de school binnenkomen. Een gedegen visie helpt je als schoolteam om keuzes te maken (en aan eenieder te verantwoorden) in wat je als team wel en vooral ook niet (meer) gaat doen of op basis van die visie daar in ieder geval een reflectieve dialoog over aan te kunnen gaan (Senge, 2006).

Gezamenlijke kennis vereist

Over welke kennisdomeinen spreken we dan eigenlijk? Ten eerste de cognitieve, gedrags- en ontwikkelingspsychologie (visie op leren). Als er onvoldoende kennis is over hoe mensen leren, ontbreekt het fundament voor de keuzes in hoe we het leren kunnen organiseren. Als we bijvoorbeeld weten dat het werkgeheugen bij het ontbreken van voldoende domeinspecifieke kennis zonder begeleide instructie al snel overbelast raakt en leerlingen gemakkelijk misconcepties ontwikkelen, ligt het niet voor de

Voordelen professionele leergemeenschap

De voordelen van een professionele leergemeenschap voor de praktijk:

- Een structureel leerteam waar je als leerkracht met problemen altijd op kunt terugvallen;
- Leerkrachten krijgen meer zeggenschap over onderwijsverbeteringen en -vernieuwingen;
- Onderzochte duurzame oplossingen voorkomen alsmatig terugkerende problemen;
- Intensievere en diepgaande samenwerking en uitwisseling zorgt voor minder werkdruk;
- Ontwikkelde materialen zijn van hoge kwaliteit, waardoor deze nog lang bruikbaar zijn;
- Geen oeverloze discussies meer over meningen, maar aandacht voor data en theorie;
- Hypes en ongefundeerde onderwijsmythes krijgen geen kans meer in de school.



Wilbert van Woensel

hand om leerlingen nieuwe stof eigen te laten maken met vormen van 'onderzoekend leren'. Ten tweede is het van belang te investeren in kennis over onderwijskundig ontwerp, pedagogiek en didactiek (visie op leren organiseren). Deze visie biedt uitgangspunten voor hoe het curriculum inhoudelijk kan worden opgebouwd en in de praktijk wordt uitgeserveerd. Wederom helpt een gezamenlijke kennisbasis hier om bijvoorbeeld overeenstemming te vinden in de keuze van een lesmethode of het opzetten en uitvoeren van een goede les(senreeks). Voor sommige didactische strategieën is er bijvoorbeeld helemaal geen wetenschappelijk bewijs of is er zelfs bewijs dat ze niet werken (Willingham, 2009).

Leerkrachten geven niet alleen les, maar zijn ook onderdeel van een professionele organisatie met de bijbehorende doelstellingen. Het is dus essentieel dat er naast een visie op goed onderwijs ook een visie wordt ontwikkeld op een goede organisatie. Een goede organisatie kenmerkt zich door een langetermijnvisie en gerichtheid, effectief leiderschap, kwaliteit van medewerkers, open- en actiegerichtheid en continue verbetering en vernieuwing (De Waal, 2006). In de ontwikkeling tot een professionele leergermeenschap zal het dus ook over zaken moeten gaan als: wat is effectief leiderschap, hoe open en actiegericht zijn we eigenlijk en hoe organiseren we die structurele aandacht voor onderwijsverbetering en -vernieuwing? (Zie ook figuur 1 'Het visieklaverblad' hiernaast.)

Gedeeld leiderschap

De ontwikkeling tot een professionele leergermeenschap vraagt om een structuurinterventie waarin het lerend vermogen van een organisatie continu en gericht ontwikkeld kan worden. Het 'organisatieleren' kenmerkt zich door gezamenlijke doelen, dialoog op basis van (kwantitatieve) data, exploratieve interventies en gedeeld leiderschap. Deze manier van werken is nodig om als professionals goed onderbouwde beslissingen te kunnen nemen in snel veranderende en vaak onzekere contexten. Het ontwikkelen van een lerende organisatie gaat echter zeker niet vanzelf. Onderzoek in opdracht van de OECD (Kools & Stoll, 2016)

Een professionele leergermeenschap bestaat uit een groep leerkrachten die zich gezamenlijk inzetten voor processen van collectief actieonderzoek



Figuur 1 – Het visieklaverblad (Bron: Academica Business College)



Vincent van den Hoogen

Leerlingen profiteren er uiteindelijk van als het team de professionele ruimte zinvol en verantwoord invult

laat zien dat er veel inspanningen moeten worden verricht ten aanzien van:

- Het ontwikkelen van een gedeelde visie gericht op het leren van alle leerlingen;
- Het creëren en ondersteunen van voortdurende leermogelijkheden voor alle medewerkers;
- Het bevorderen van teamleren en samenwerking tussen alle medewerkers;
- Het vestigen van een cultuur van onderzoek, innovatie en verkenning;
- Het inbedden van systemen voor het verzamelen en uitwisselen van kennis en leerervaringen;
- Het leren met en van de externe omgeving en het onderwijssysteem als geheel;
- Het modelleren en ontwikkelen van leiderschap op het gebied van leren.

Leiderschap is het essentiële ingrediënt dat alle andere delen van de lerende organisatie verbindt. Het gaat in dit geval niet enkel over formeel leiderschap. De Onderwijsraad (2016) schreef hier in een adviesrapport over: 'Ruimte voor handelingsvermogen wordt gecreëerd in interactie en samenwerking met collega's en leidinggevenden. Hierbij past een vorm van leiderschap waarin leerkrachten zelf initiatief kunnen nemen en bepaalde leiderschapstaken op zich kunnen nemen. Een vorm van leiderschap die hier ruimte voor laat, is gedeeld of gespreid leiderschap. Deze vorm van leiderschap wordt niet gedelegeerd of verbonden aan een formele positie, zoals die van directeur of teamleider.

Het gaat hierbij om leiderschap als rol, als proces dat zich voordoet in samenwerking tussen mensen. Wie dat leiderschap neemt en verwerft, staat niet vast, maar kan verschillen per situatie, per activiteit en door de tijd heen.' Onderzoek van Zenger en Folkman (2009) onder tienduizenden leiders en professionals over de hele wereld heeft echter aangetoond dat slechts 10 procent van de leiders een plan heeft om zichzelf te verbeteren en actief vooruitgang te maken, met name omdat de meeste mensen helemaal niet weten waar ze aan moeten werken of hoe zij hun leiderschap kunnen verbeteren. In ontwikkelgesprekken met hun leerkrachten zouden schoolleiders hier veel meer aandacht aan moeten besteden. Het moet dan wel duidelijk zijn welke waarde de schoolorganisatie toekent aan de ontwikkeling van een bepaalde vaardigheid, bijvoorbeeld in relatie tot het functioneren in een professionele leergemeenschap. Naast de behoeften van de organisatie of het team is ook de energie en motivatie van de leerkracht van belang, ook al wordt dat vaak genegeerd. Hiermee is de kans groot dat het ontwikkelen van deze vaardigheden door de leerkracht wordt gezien als een routine. Het gesprek zou ook moeten gaan over waar de leerkracht zelf gepassioneerd over is. Zo breng je drie essentiële onderdelen bij elkaar: competentie (ik ben doelgericht in ontwikkeling), passie (ik doe iets waar mijn interesse ligt) en de behoeften van de organisatie (ik voeg waarde toe).

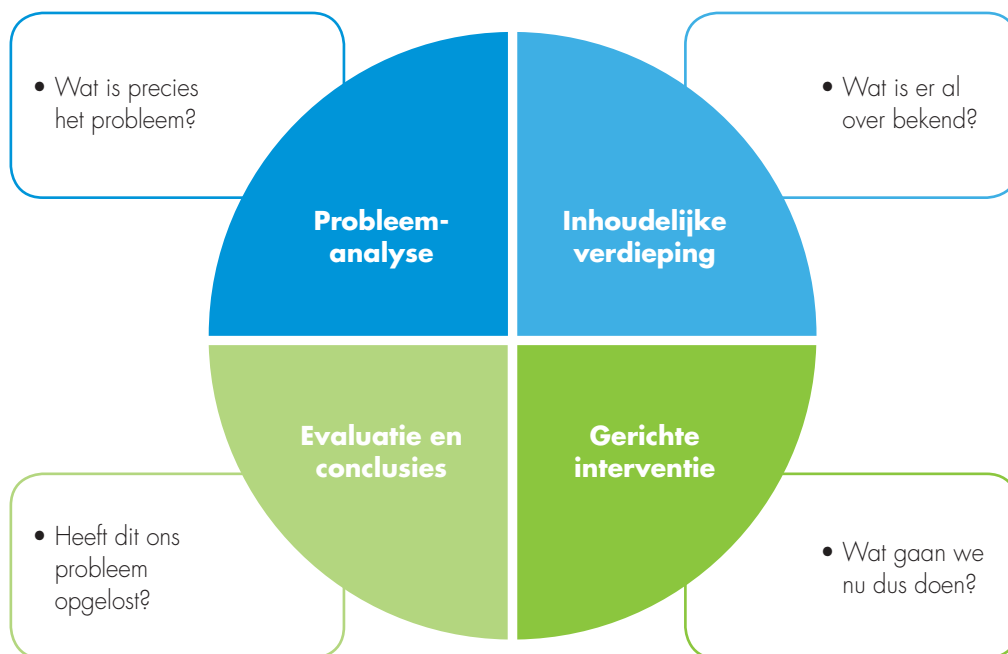
Maar welke competenties zijn in dit kader van belang? In een ander onderzoek van Zenger en Folkman (2014) identificeerden zij zes 'hefbomen' of kritische succesfactoren die effectieve professionals inzetten om het verschil te maken voor hun organisatie:

- **Innovatie:** nieuwe ideeën aanmoedigen;
- **Daadkracht:** consistent resultaten leveren;
- **Relaties:** bouwen aan vertrouwen en respect;
- **Inspiratie:** anderen motiveren om te verbeteren;
- **Visie:** steeds een doel voor ogen houden;
- **Expertise:** voorop lopen in het vakgebied.

Leerkrachten die als team gedeeld leiderschap ontwikkelen op basis van een combinatie van deze kritische succesfactoren, hebben een zeer grote impact op de productiviteit, betrokkenheid en effectiviteit van dat team. Maar een professionele leergemeenschap heeft naast gedeeld leiderschap en een goede groepsdynamiek ook specifieke input nodig om echt tot zinvolle onderwijsverbeteringen te komen.

Confrontatie is een voorwaarde

Net zoals mensen kunnen ook organisaties leerstoornissen vertonen (Senge, 2006). Hoewel scholen over veel data beschikken, worden beslissingen om het onderwijs te verbeteren toch vaak nog gebaseerd op aannames, ervaringen en onderbuikgevoelens. Deze zaken kunnen echter zeer misleidend zijn, want oorzaak-gevolgrelaties zijn in complexe contexten zoals een school (zeker op



Figuur 2 – De kern van de professionele leergemeenschap-werkwijze (Bron: Academica Business College)

lange termijn) vaak moeilijk te overzien zonder systematisch informatie te verzamelen. Het is dus geen verrassing dat ook wetenschappelijk onderzoek aantoonde dat schoolteams met een gedegen probleemanalyse op basis van data tot betere interventies en daarmee betere leerresultaten komen (Schildkamp et al., 2016). Bij data kan je denken aan: ingeleverd (schriftelijk) werk of notitieblaadjes, analyse van verschillende lesmethodes, toetsgegevens, interviews of enquêtes, opnames (video of audio), doorstroom- of uitvalcijfers, beleidsdocumenten, verslagen of notulen en leerlingkenmerken. Data, zoals bijvoorbeeld tegenvallende leerresultaten, kunnen echter erg confronterend zijn en mede daarom is een gezonde organisatiecultuur zo essentieel voor de ontwikkeling tot een professionele leergemeenschap. Een professionele leergemeenschap moet namelijk continu op zoek gaan naar die confrontatie (waar laten we het liggen?) en zonder openheid en onderling vertrouwen zal dat proces erg moeizaam verlopen. Een echte professionele leergemeenschap aanvaardt gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de leerresultaten van alle leerlingen.

Naast datagebruik is het voor een effectieve professionele leergemeenschap kenmerkend om zich te verdiepen in actuele wetenschappelijke inzichten die relevant zijn voor hun onderwerp. Dit wordt ook wel 'evidence-based practice' genoemd. Evidence-based practice betreft het nemen van beslissingen door middel van gewetensvol, expliciet en verstandig gebruik van de best beschikbare bewijslast vanuit verschillende bronnen om de kans op een gunstig resultaat te vergroten. Deze manier van werken zorgt er enerzijds voor dat je als professionele leergemeenschap niet steeds het wiel opnieuw hoeft uit te vinden en anderzijds maakt het dat de kans op een succesvolle beslissing of interventie flink toeneemt. Ten slotte bevordert dit het gebruik van vakliteratuur en dat versterkt ook het persoonlijk vakmanschap van de leerkracht. (Zie ook figuur 2 'De kern van de professionele leergemeenschap-werkwijze' hierboven.)

Een betere wereld begint bij jezelf

De organisatiepsychologie leert ons dat verschillende mensen, in dezelfde structuur, vergelijkbare resultaten produceren. Echter zijn die mensen zelf onderdeel van die structuur en hebben dus vaak (onbewust) het vermogen om die structuur te veranderen (Senge, 2006). Een schoolteam dat zich gaat ontwikkelen tot professionele leergemeenschap zal dit zich steeds meer gaan beseffen en zal steeds meer regie gaan voeren over hun eigen realiteit: een geweldige school met onderwijsprofessionals waar ze allemaal trots op kunnen zijn! De Inspectie van het Onderwijs (2017) schreef in de brochure *Ruimte in regels*: 'U zult ontdekken dat u waarschijnlijk meer professionele ruimte heeft dan u wellicht op dit moment denkt.' En die professionele ruimte kan je als team heel zinvol en verantwoord invullen, met de uitgangspunten in dit artikel. Daar moeten de leerlingen uiteindelijk toch zeker van kunnen profiteren! ●

LITERA TUUR!

- DuFour, R.B., DuFour, R., & Eaker, R.E. (2006). *Professional learning communities at work: Plan book*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Inspectie van het Onderwijs (2017). *Ruimte in regels*. Den Haag: Inspectie van het onderwijs.
- Kools, M. & Stoll, L. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?* Paris: OECD.
- Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Schildkamp, K., Poortman, C.L., Luyten, J.W., & Ebbeler, J. (2016). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 2 (1), 1-17.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Danvers, MA: Broadway Business.
- Waal, A. de (2006). *The Characteristics of a High Performance Organization (paper)*. Maastricht: Maastricht School of Management.
- Willingham, D.T. (2009). *Why Don't Students Like School?* San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Zenger, J.H. & Folkman, J.R. (2009). *Extraordinary Leader*. New York, NY: Tata McGraw-Hill Education.
- Zenger, J.H. & Folkman, J.R. (2014). The Skills Leaders Need at Every Level. *Harvard Business Review*, 87 (6), 18-25.