

EEN LERENDE ORGANISATIE



INHOUD

| | | |
|----------|---|-----------------|
| | Voorwoord | 4 |
| 1 | Een lerende organisatie Interview Jan Willem Maas – The Boston Consulting Group | 6 16 |
| 2 | Wat er meespeelt bij verandering | 18 |
| 3 | Een collectieve ambitie Interview Annette Burgers – Maris College | 24 32 |
| 4 | De lerende professional Interview Rob Jiskoot – Archipelschool De Leeuwenburch | 34 42 |
| 5 | Feedback als kloppend hart van de lerende organisatie Interview Inge Helmers – Tata Steel | 44 52 |
| 6 | Ook leren buiten de school werkt! Interview Titia Keuning – CSG Liudger | 54 66 |
| 7 | Sturing geven aan de lerende organisatie Interview Ton Bavinck – Stichting LOGOS | 68 74 |
| 8 | School aan Zet als lerend programma: een vernieuwingsexperiment | 76 |
| | Literatuurlijst | 84 |
| | Colofon | 86 |



VOORWOORD

LERENDE ORGANISATIE ALS SLEUTEL VOOR TOEKOMSTBESTENDIG ONDERWIJS

Het idee van de lerende organisatie bestaat al enige tijd. De Amerikaanse organisatiedeskundige Peter Senge introduceerde dit concept al begin jaren negentig, als een organisatie die gericht is op continue verbetering en verandering. Het bedrijfsleven past dit model sindsdien toe en maakt veelal de omslag naar een organisatie die zich voortdurend kan aanpassen aan de steeds sneller veranderende wereld. Door binnen en buiten het bedrijf te leren kan een organisatie steeds op zoek gaan naar de beste oplossing.

Ook staat het thema steeds vaker op de agenda van de overheid. De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) kwam bijvoorbeeld in 2013 met het adviesrapport 'Naar een lerende economie'. De WRR pleitte hierin voor het vergroten van het lerende vermogen in de maatschappij, binnen organisaties en tussen het bedrijfsleven, scholen en onderzoeksinstituten. Juist in het lerend zijn ligt het verdienvermogen van ons land.

In de loop van de jaren negentig kreeg het idee van de lerende organisatie ook in het onderwijs voet aan de grond. De laatste jaren kan het niet alleen op groeiende belangstelling rekenen, maar is het zelfs een *mainstream* ontwikkelthema geworden. Net als het bedrijfsleven worden scholen als geen ander geconfronteerd met een steeds sneller veranderende samenleving en technologische ontwikkelingen. Tegelijkertijd moeten de Nederlandse scholen voldoen aan hoge verwachtingen, wil het onderwijs op internationaal niveau mee blijven doen. Deze ontwikkeling speelt zich af tegen een achtergrond van een terugtrekkende overheid die steeds meer autonomie bij de scholen legt. Veel scholen willen zich daarom versterken naar een professioneel lerende organisatie.

OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE

In het voorjaar van 2012 stond het programma School aan Zet voor de uitdagende opdracht om zoveel mogelijk scholen bekend te maken met de landelijke bestuursakkoorden en hen te stimuleren de inhoudelijke thema's van de bestuursakkoorden te vertalen naar hun eigen ambities.

Over School aan Zet

In de afgelopen vier jaar heeft School aan Zet bijna 4000 scholen uit het primair, voortgezet en speciaal onderwijs versterkt in hun ontwikkeling naar een professioneel lerende organisatie en de bewustwording onder scholen van hun toenemende autonomie vergroot. Binnen het programma School aan Zet werkten de scholen aan hun eigen ambities en aan de ambities uit de landelijke bestuurs- en sectorakkoorden waarin de lerende organisatie centraal stond. Belangrijkste uitgangspunt van het programma is altijd geweest dat **scholen zelf aan zet** zijn. Lees meer over (de ervaringen van) School aan Zet in hoofdstuk 8.*

Al gauw werd duidelijk dat scholen niet alleen aan deze thema's wilden werken, maar zich ook wilden ontwikkelen naar een meer professioneel lerende organisatie. Zo konden ze de kwaliteit van het onderwijs blijvend verbeteren en al hun leerlingen goed voorbereiden op de toekomst. Want hoewel de toekomst vaak ongewis is, staat het als een paal boven water dat er in het onderwijs heel wat gaat verande-

ren. Onze maatschappij verandert immers in een razend tempo. Om zaken als digitalisering en robotisering kunnen we al niet meer heen. En wat dacht u van klimaatverandering en internationalisering? Het zijn allemaal ontwikkelingen die het onderwijs van de toekomst bepalen en die zorgen voor een aantal belangrijke uitdagingen, zoals meer maatwerk, meer samenwerking met de maatschappij en verschuiving van kennisoverdracht naar coaching en betekenisgeving (lees meer hierover in hoofdstuk 8).

EEN PRAKTISCH HANDBOEK VOOR SCHOLEN IN HET PRIMAIR, SPECIAAL EN VOORTGEZET ONDERWIJS

De praktische kennis en ervaring die we afgelopen jaren samen met scholen en de experts van School aan Zet hebben verzameld, hebben we op hoofdlijnen in dit handboek samengebracht. Het is zeker niet een alles omvattende informatiebron of een blauwdruk voor de lerende organisatie. Het is bedoeld ter inspiratie en om verzamelde lessen, handvatten en (lees)tips te geven die scholen hopelijk verder op weg kunnen helpen.

In het huidige bestuursakkoord/sectorakkoord staat de lerende organisatie als centraal thema genoemd. Ik hoop dat dit handboek scholen helpt zich door te blijven ontwikkelen op dit gebied.

Fabiënne Hendricks
Programmamanager School aan Zet
Directielid Platform Bèta Techniek

* Waar in dit handboek wordt gerefereerd aan so-scholen, wordt bedoeld: scholen uit het speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs.



1 EEN LERENDE ORGANISATIE

De maatschappij verandert voortdurend, steeds sneller én ingrijpender. Organisaties – niet alleen binnen het onderwijs, maar ook in het bedrijfsleven – die hierop willen anticiperen, moeten verandering en ontwikkeling willen omarmen. Dat kan bijvoorbeeld door een lerende organisatie te zijn: een organisatie waarin iedereen zichzelf steeds wil ontwikkelen en samen leren centraal staat.

Het best mogelijke onderwijs voor uw leerlingen. Daar gaan u en uw collega's op school voor. Dat wil nog niet zeggen dat dit gemakkelijk is. Scholen bereiden hun leerlingen immers voor op een toekomst die niemand kent, tegen een achtergrond van een continu veranderende en veeleisende omgeving. Dit vraagt om onderwijs dat aansluit op de vragen van de maatschappij, de arbeidsmarkt, ouders en leerlingen. En om een school met een ambitieuze leercultuur, waarin leraren en schoolleiders van en met elkaar leren en er zo in slagen zichzelf en elkaar continu te verbeteren. Maar hoe creëert u zo'n ambitieuze leercultuur? Hoe wordt uw school een lerende organisatie? En wat is dat eigenlijk, een lerende organisatie?

DE WERELD VAN MORGEN

Een school die haar leerlingen optimaal wil voorbereiden op de toekomstige maatschappij en arbeidsmarkt, moet mee kunnen veranderen. Het is dan ook zaak om uw onderwijs continu mee te laten bewegen met de voortdurend veranderende wereld om ons heen. Een lerende organisatie is een organisatie die in staat is zich constant aan te passen aan de veranderende eisen van onze maatschappij. Uit onderzoek (bijv. Sammons, Hillman & Mortimore, 1995) blijkt bovendien dat de meest effectieve scholen lerende organisaties zijn.

KENMERKEN VAN DE LERENDE ORGANISATIE

Wat een lerende schoolorganisatie is, is moeilijk in één zin samen te vatten. Naast de bestaande theoretische kennis over de lerende organisatie is er de afgelopen jaren ook meer inzicht gekomen in de kenmerken van een lerende organisatie in de praktijk. Onderzoek van de Universiteit Utrecht – dat in 2015 is uitgevoerd in opdracht van School aan Zet bij twaalf vo-scholen die al vergevorderd zijn in hun ontwikkeling naar een lerende organisatie – laat zien dat in de praktijk de lerende schoolorganisatie drie centrale kenmerken heeft:

1. Leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur.
2. Een lerende cultuur op school.
3. Een schoolleider/bestuurder die het leren faciliteert en stimuleert.

Kenmerk 1: Leren in teamverband

Een lerende organisatie begint bij het team. In teams vinden de gezamenlijke leerprocessen plaats. Leraren (en teamleiders) ontwikkelen en ontwerpen hier samen. Overigens is niet elk team per definitie een lerend team. Dat is pas zo als de teamleden de intentie hebben uitgesproken om samen te werken aan een nieuwe ontwikkeling of de verbetering van het onderwijs. En dat ook daadwerkelijk doen. Ook leggen ze hun doelen en activiteiten gezamenlijk vast in een teamplan, dat aansluit bij de visie van de school. Er zijn ontwikkeldagen of -uren waarin het team om de tafel gaat zitten om te werken aan hun doelen. Vervolgens brengen de leraren de nieuwe ontwikkeling in praktijk en delen ze dit met de rest van de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een studiedag. In het primaire proces kan het samen leren bijvoorbeeld vorm krijgen door het in teamverband voorbereiden en uitvoeren van lessen en deze gezamenlijk te evalueren en te verbeteren.

Kenmerk 2: Een lerende cultuur

In een lerende school wordt een lerende cultuur omarmd. Dit betekent dat leraren willen leren van en met elkaar. Ook heerst er een mentaliteit van ‘het kan steeds beter’ en ‘we blijven ontwikkelen’: leraren willen samen beter onderwijs realiseren, passend bij de visie van de school. Dit houdt ook in dat leraren regelmatig een kijkje nemen in elkaars keuken.

Ook de leidinggevende moet zich lerend opstellen. Dit betekent dat de schoolleiding de lerende cultuur uitdraagt, faciliteert en stimuleert én zelf ook het voorbeeld geeft hoe je van en met elkaar kunt leren.

Een lerende cultuur ontstaat vaak doordat een klein groepje leraren samen nagaat hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt dit zich als een olievlek door de organisatie. Belangrijk is ook dat plannen echt worden uitgevoerd en dat leraren de mogelijkheid krijgen om nieuwe dingen uit te proberen en fouten mogen maken. Juist van tegenslagen en mislukkingen kan ook geleerd worden. Feedback geven en ontvangen is hierbij belangrijk; leraren reflecteren op hun eigen én op elkaars werk. De lerende cultuur zit bovendien in alle lagen van de organisatie. Er is alignment. Dit betekent dat schoolleiders/bestuurders de lerende cultuur faciliteren en stimuleren, maar bijvoorbeeld ook dat leraren hun leerlingen motiveren

om te 'leren leren' en te reflecteren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in. In het aannamebeleid stuurt de school bovendien aan op een lerende cultuur. Zo zullen nieuwe leraren enthousiast moeten zijn om volgens de visie van de lerende organisatie te werken en goed begeleid moeten worden bij hun start op de school.

Kenmerk 3: Faciliteren en stimuleren

Een lerende organisatie kan niet zonder leidinggeevenden en een management dat ruimte geeft aan teamleren. Teams krijgen de gelegenheid om te experimenteren en te professionaliseren. Belangrijk is dat de leidinggeevenden in een lerende organisatie vanuit een duidelijke (gemeenschappelijke) visie werken. De schoolleiding brengt structuur aan en faciliteert de teams in hun ontwikkeling. Niet alleen op het gebied van uren en taakstellingen, maar ook in

de vorm van verantwoordelijkheid en het creëren van eigenaarschap bij de verschillende mensen in het team. De leidinggeevenden hebben hierbij een verbindende rol. De schoolleiding stimuleert professionalisering en juicht nieuwe ideeën van leraren toe. Die nieuwe initiatieven moeten natuurlijk wel passen bij de visie van de school. En ze moeten een bijdrage leveren aan de dagelijkse onderwijspraktijk.





Uit hetzelfde onderzoek van de Universiteit Utrecht naar de kenmerken van een lerende organisatie komen ook twee andere aspecten naar voren die scholen essentieel onderdeel vinden van een lerende organisatie, maar die ze in de praktijk nog als een grote uitdaging beschouwen:

- **Cyclus van opbrengstgericht werken:**

Scholen kijken in teamverband naar resultaten. Maar nog niet elke school zet op basis hiervan de stap naar handelen. Scholen vinden dit wel belangrijk, het past bij het cyclisch werken aan de school als geheel. (Lees meer over de PDCA-cyclus in hoofdstuk 3.)

- **Cultuur van elkaar aanspreken:**

Een positief leerklimaat betekent voor de scholen dat iedereen bereid is om te leren. Er is ook veel kennisdeling. Toch is men vaak nog wat huiverig om elkaar aan te spreken op zaken die minder goed lopen. (Lees meer over het geven van feedback in hoofdstuk 5.)

ONTWIKKELASPECTEN VAN EEN LERENDE ORGANISATIE

Geïnspireerd door een succesvolle aanpak in Australië heeft het programma School aan Zet, samen met The Boston Consulting Group en een aantal scholen en experts, het Ontwikkelmodel Lerende Organisatie ontwikkeld. Het model, bestaande uit vijf ontwikkelaspecten, is een handzame kijkwijzer voor scholen in hun ontwikkeling naar een lerende organisatie. Het Ontwikkelmodel is vormgegeven naar aanleiding van de vraag van scholen, die aangaven zich te willen ontwikkelen naar een lerende organisatie. Eerst is er een Ontwikkelmodel ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs (p. 13), later is dit verder uitgewerkt voor het primair en speciaal onderwijs (p.12). Zie voor de volledige uitwerking van de ontwikkelmodellen: www.schoolaanzet.nl.

WETENSCHAPPERS OVER DE LERENDE ORGANISATIE

1 Leren in teamverband

Wetenschappers zien de voordelen van het samen leren in teamverband. We noemen een aantal studies: Senge (1990) ziet in teamleren een middel om te voorkomen dat medewerkers 'met eilandjeswerk' bezig zijn en alleen hun persoonlijke doelen nastreven. Als een gelijkgericht team in dezelfde richting opereert, zal de opbrengst veel groter zijn dan die van de afzonderlijke individuen bij elkaar opgeteld. Ook Kotter & Rathgeber (2006) onderstrepen het belang van teamleren. Het werken met teams die samen verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelproces, is volgens hen een van de acht stappen die succesvolle organisaties constant moeten nemen om tot ontwikkeling te komen. Ook het werken volgens een plan van aanpak met heldere doelen en het belang van communicatie en kennisdelen (successen vieren) maken deel uit van dit stappenmodel.

2 Een lerende cultuur

In wetenschappelijke literatuur komt het begrip 'lerende cultuur' vaak terug. Zo onderstreept Teddlie (2009) het belang van een positief schoolklimaat waarin vanuit een gedeelde visie wordt gewerkt. Admiraal, Akkerman & Graaf (2012) leggen de focus meer op een *sense of community*: leraren werken samen op basis van een cultuur van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Ze voelen zich zo meer betrokken om aan gezamenlijk opgestelde doelen te werken. Senge (1990) laat bij een lerende cultuur aspecten aan bod komen van 'teamleren' (samenwerken op basis van vertrouwen, goede feedback), 'gemeenschappelijke visie' (goede koers, positief leerklimaat) en 'mentale modellen' (hoe leraren in hun werk staan en ideeën ten uitvoer brengen).

3 Faciliteren en stimuleren

De schoolleiders spelen een belangrijke rol binnen de lerende organisatie, aldus de wetenschap. Zo schetsen Marino & Polderman (2011) een ideaal scenario, waarbij in alle lagen – klasniveau, lerarenniveau en bestuursniveau – plannen worden ontwikkeld met de gebruikers op dat niveau. Zij hebben het over een professionele leer-gemeenschap, waarbij de deelnemers eigenaar zijn van hun eigen leerproces, maar niet los gezien kunnen worden van de schoolorganisatie als geheel. Senge (1990) geeft aan dat als een organisatie lerend wil zijn, alle individuen allereerst moeten beschikken over persoonlijk meesterschap. Dit betekent dat de directie de medewerkers moet stimuleren tot leren en hen de gelegenheid moet geven om te experimenteren en hun eigen ontwikkelingsvragen te creëren en onderzoeken.

ONTWIKKELMODEL PRIMAIR- EN SPECIAAL ONDERWIJS

Ontwikkelaspect

| | |
|------------------------------|--|
| Koers | De mate waarin de school weet wat voor leerlingen zij in huis heeft, wat zij hen wil leren, hoe en waarmee zij dat gaat doen en hoe het leer- en ontwikkelproces zichtbaar wordt gemaakt. En de mate waarin de doelen voor onderwijskundig en personeelsbeleid herkenbaar en zichtbaar zijn in de school en in de klas. De koers gericht is op wat leerlingen nodig hebben om effectief en met plezier te leren. De school leerlingen en ouders betreft bij de koers en zij op de hoogte zijn van de gestelde én de behaalde doelen. |
| Gebruik van data en feedback | De mate waarin de school beredeneert wat voor data zij verzamelt en hoe zij deze data analyseert en vergelijkt. De school data over het leren en ontwikkelen van leerlingen gebruikt voor systematisch en cyclisch aanpassen, verbeteren en optimaliseren van het onderwijs. De school een onderzoekende cultuur heeft en op elk niveau in de organisatie de evaluatieve cyclus toepast. En de mate waarin teamleden data gebruiken als directe feedback op de pedagogisch-didactische aanpak. |
| Lerende professional | De mate waarin de schoolleiding de visie op het leren van individuele teamleden uitwerkt en bepaalt welke competenties in het team nodig zijn om de koers te varen. De schoolleiding een competentiestandaard vaststelt voor verschillende loopbaanfasen en functies en hierop stuurt door begeleiding en beoordeling. De mate waarin de schoolleiding nieuw personeel selecteert en zorg draagt voor een professionele introductie en begeleiding. En de mate waarin teamleden zich eigenaar voelen van de ontwikkeling van het persoonlijk meesterschap en dit kunnen verbinden aan de koers van de school. Individuele teamleden in staat zijn feedback te geven én te ontvangen. |
| Samen leren in het team | De mate waarin door het schoolteam zichtbaar, samen en met een focus op het verbeteren van het onderwijs wordt geleerd. De mate waarin samen leren gericht wordt georganiseerd en gefaciliteerd. De schoolleiding betrokken is bij het collectieve leerproces en hieruit lering trekt voor de wijze van leiding geven. En de mate waarin samen leren een cultuurkenmerk is van de school. |
| Georganiseerd leiderschap | De mate waarin de schoolleiding schoolontwikkeling in gang zet en teamleden verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van de schooldoelen. En de mate waarin de schoolleiding zicht heeft op de reeds aanwezige competenties en vaardigheden in het team en wat voor potentie in het team zit. De schoolleiding de kwaliteiten in het team effectief inzet en laat ontwikkelen in dienst van de koers van de school. |

ONTWIKKELMODEL VOORTGEZET ONDERWIJS

Ontwikkelaspect

| | |
|----------------------|---|
| Goede koers | De mate waarin de schoolleiding doelen voor onderwijskundig en personeelsbeleid op een niveau lager dan het schoolniveau (bijvoorbeeld sectieniveau) heeft geconcretiseerd en de mate waarin interne en externe belanghebbenden hierbij betrokken zijn geweest en deze doelen begrijpen en omarmen. |
| Goede start | De mate waarin de school personeel selecteert op basis van competenties en de schoolvisie, de mate waarin de school nieuw personeel introduceert en begeleidt, en de mate waarin de school instrumenten voor inhoudelijke en persoonlijke coaching inzet voor nieuwe personeelsleden. |
| Goede feedback | De mate waarin personeel meerdere bronnen voor feedback en ontwikkeling gebruikt en de mate waarin personeel feedback met elkaar analyseert en interventies bepaalt. |
| Goede ontwikkeling | De mate waarin de school persoonlijke ontwikkelingsplannen voor leraren en schoolleiding gebruikt op basis van feedback en schoolambities en de mate waarin de school leraren en schoolleiding ondersteunt om optimaal tegemoet te komen aan hun leerbehoeften door inzet van instrumenten. |
| Goede differentiatie | De mate waarin de school een ambitie per groep van leerlingen definieert, bijstelt en daarop interventies bepaalt, en de mate waarin leraren de leeropbrengsten van leerlingen meten, analyseren en daarop het leerproces aanpassen. |



TIEN TIPS VAN SCHOLEN OM OOK UW SCHOOL TE VERSTERKEN ALS LERENDE ORGANISATIE

Samen aan de slag gaan:

1. Stimuleer een groep collega's om samen aan de slag te gaan met de gewenste ontwikkeling. Start met initiatiefrijke leraren die er vanuit een duidelijke behoefte vol voor willen gaan.
2. Blijf niet hangen in de planfase. Ga gewoon aan de slag. Kijk of het werkt en pas het tijdens de rit aan.
3. Maak een duidelijk plan dat in lijn is met de koers van de organisatie. Dit plan van aanpak bevat helder omschreven doelen.

Samen aan de slag zijn:

4. Voer het plan uit volgens een duidelijke structuur. Zorg ervoor dat de benodigde stappen samen worden gezet. Belangrijk is ook dat de leidinggevende/manager de ontwikkeling faciliteert en stimuleert, onder meer door medewerkers vrij te roosteren om in teamverband te ontwikkelen. Zorg er verder voor dat het leiderschap goed is vormgegeven, bijvoorbeeld als 'gedeeld leiderschap', waarbij verantwoordelijkheden verschuiven van de directie naar de teamleiders, en van de teamleiders naar de coördinatoren van de lerende teams.
5. Zorg voor een goede samenwerking tussen alle lagen van de organisatie: school-, teamleiders en leraren. Hiermee wordt begripsvorming en acceptatie van de visie en de strategie gestimuleerd. Ook wordt hiermee het draagvlak en de betrokkenheid vergroot. Breng duidelijke communicatielijnen aan, waarbij het geleerde binnen een team gedeeld kan worden met andere teams en de leidinggevende/manager.



Leeswijzer

De tien tips om een lerende organisatie te worden zijn nog maar het begin. De volgende hoofdstukken helpen u verder op weg bij de ontwikkeling van uw school tot een lerende organisatie.

6. Neem tijd en ruimte om te experimenteren. Maak dat onderdeel van de schoolcultuur. Zorg ook dat de 'dagelijkse routines' op orde zijn, waardoor er ruimte vrijkomt om te ontwikkelen. Daarna kan het tempo omhoog: door te blijven veranderen en niet stil te gaan staan ontstaat er een continue leercultuur. Probeer uit door try-outs. Niet alles hoeft meteen te lukken, als je er maar samen van leert.
7. Stimuleer voorbeeldgedrag binnen alle niveaus van de organisatie. Als een leraar zelf een studiedag organiseert, zet dit anderen ook in 'de ontwikkelstand'.

Samen aan de slag blijven:

8. Werk doelgericht en cyclisch. Dit lukt het best als u volgens een heldere structuur werkt. Zorg verder voor borging: kijk samen of iets werkt. Loopt het goed? Wat vinden we ervan? Zijn de doelen behaald? Werkt het niet, stel dan bij.
9. Spreek de wens om te veranderen duidelijk uit. Het kan immers altijd beter. Maar sta als school ook stil bij wat bereikt is. Dit zorgt voor nog meer draagvlak en vertrouwen in het veranderproces. Vier successen, dit geeft erkenning en zorgt voor motivatie.
10. Hanteer de Plan-Do-Check-Act-cyclus: stel doelen (Plan), onderneem interventies (Do), analyseer opbrengsten (Check) en voer daarna eventuele aanpassingen door (Act). Overigens is het doorlopen van deze cyclus niet uitsluitend een directie- of beleidskwestie, maar juist ook een kwestie voor leraren, in de lerende teams. Zorg daarom voor ruimte tussen de planvorming en de uitvoering.



MEER LEZEN?

- **Admiraal, W., Akkerman, S. F., & de Graaff, R. (2012).** How to foster collaborative learning in communities of teachers and student teachers: Introduction to a special issue. *Learning Environments Research*, 15 (3), 273-276.
- **Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006).** *Onze ijsberg smelt!* Amsterdam: Business Contact.
- **Marino, J., & Polderman, J. (2011).** *Leading continuous improvement. Inspiring quality education worldwide.* <http://www.jaymarino.me/media/MAG.Learning-ContinuousImprovement.pdf>.
- **Oomen, C., Hooijdonk van, M. & Smit, K. (2014).** *Onderzoeksrapport De lerende organisatie: Wat is het en hoe geef je er vorm aan?* Onderzoek door Onderwijsadvies & Training (onderdeel van het Centrum voor Onderwijs en Leren (COLUU) van de Universiteit Utrecht), in opdracht van School aan Zet.
- **Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995).** *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research.* London: OFSTED.
- **Senge, P. M. (1990).** *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.* [De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie]. London: Century Business.
- **Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999).** *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations.* New York: Doubleday.
- **Teddlie, C. (2009).** The legacy of school effectiveness research tradition. In: A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan & D. Hopkins (eds.) *Second international handbook of educational change.* Dordrecht: Springer.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

‘NIEMAND IS TE OUD OM ZICH TE ONTWIKKELEN’

Jan Willem Maas is senior partner van The Boston Consulting Group (BCG), een wereldwijd opererend adviesbureau dat grote ondernemingen adviseert over keuzevraagstukken op het gebied van strategie, operationele verbeteringen en organisatie. Hij vindt het hoognodig dat ook het onderwijs leraren als professionals gaat zien. ‘Ik gun iedere leerling in Nederland een school waar ontwikkeling van leraren helemaal boven aan het prioriteitenlijstje staat!’

WAAROM IS EEN LERENDE ORGANISATIE BELANGRIJK?

‘Organisaties moeten blijven leren om zichzelf te verbeteren; niet verbeteren is stilstaan en stilstaan is relatieve achteruitgang. Iedere organisatie is opgericht met een doel. De mensen in de organisatie zetten zich actief in om dat doel zo goed mogelijk te bereiken. Het is onmogelijk de processen en eigen inbreng van meet af aan optimaal te laten zijn. Er is altijd ruimte voor verbetering, zelfs als het doel niet verandert.

De samenleving verandert en die verandering gaat steeds sneller. Die snelheid stelt eisen aan het aanpassingsvermogen van organisaties. Ze moeten zich aan een snel veranderende omgeving en andere eisen aanpassen. De doelen zullen daarom veranderen en de werkwijze wordt aangepast. Een lerende organisatie is in staat om in te spelen op die veranderingen in de omgeving en blijft zo relevant. Een lerende organisatie is een aantrekkelijke werk- en leerplek voor talent. Het huidige toptalent heeft een enorme behoefte zichzelf te ontwikkelen. Een lerende organisatie geeft dat talent de maximale mogelijkheden zich te ontwikkelen, het maximale uit zichzelf te halen. Bij scholen geldt dat voor leraren, maar net zo goed voor leerlingen.’



HOE GEEFT BCG ZELF DE LERENDE ORGANISATIE VORM?

'BCG heeft heel bewust gekozen om haar medewerkers de maximale mogelijkheid te geven zich te ontwikkelen. Deze snelle ontwikkeling houdt ook andere opties op de arbeidsmarkt open. Persoonlijke ontwikkeling vormt het DNA van onze organisatie. Verantwoordelijkheid geven en uitdagingen aangaan zijn sleutelbegrippen. Onze medewerkers leren 'on the job' in een veilige omgeving door middel van directe, gerichte en dagelijkse coaching en feedback van hun projectleiders. Daarnaast zijn er formele ontwikkelingsgesprekken met die projectleider om leer- en ontwikkelpunten toe te lichten. Deze gesprekken vinden aan het eind van ieder project, of in ieder geval iedere zes weken, plaats. Ieder half jaar worden de belangrijkste punten uit deze gesprekken verzameld door een persoonlijke 'ontwikkeladviseur', die de belangrijkste ontwikkelthema's uit de verschillende projecten ophaalt, acties formuleert en die met de consultant bespreekt. Dit kan leiden tot specifieke actiepunten voor een volgend project, een gerichte training of coaching op een specifiek punt, een extra uitdaging. In dit gesprek komt ook de timing van een volgende stap in verantwoordelijkheden aan de orde. Voor iedere rol in onze organisatie zijn er specifieke verwachtingen over de leerervaringen. Dit geldt voor iedereen in dezelfde mate, zowel voor de nieuwe recruits als voor de senior partners. Niemand is te oud om zich te ontwikkelen.'

WELKE TIPS HEEFT U VOOR HET ONDERWIJS?

'Wij vinden het een grote kans als ook het onderwijs met zijn leraren leert omgaan als professionals. Er zijn al scholen die hier flinke stappen hebben gemaakt. Maar het kan nog beter en het moet breder. Het onderwijs moet ontwikkelen van het 'doktermodel' – vroeger leerde een dokter zijn vak en was daarna een bijna autonoom werkend individu – naar het 'professionele dienstverlenersmodel'. Een school moet zich omvormen tot een organisatie waarin een leraar zich optimaal kan ontwikkelen. Niet alleen door het volgen van vakinhoudelijke cursussen, maar ook door van verschillende kanten – leerlingen, ouders, collega's, directeur – op een veilige manier feedback te krijgen die helpt om richting te geven aan die ontwikkeling. Die feedback kan het inhoudelijke gesprek tussen schoolleiding en leraar voeden. Een leraar die zich voortdurend verder ontwikkelt, is hooggemotiveerd. Een hooggemotiveerde leraar heeft een groot motiverend effect op talentvolle leerlingen. Ik gun iedere leerling in Nederland een school waar ontwikkeling van leraren helemaal boven aan het prioriteitenlijstje staat!'



2 WAT ER MEESPEELT BIJ VERANDERING

In het eerste hoofdstuk hebben we stilgestaan bij de kenmerken van een lerende organisatie en hoe een school zich kan ontwikkelen naar een lerende organisatie die in staat is om zichzelf continu aan te passen aan een veranderende maatschappij. Maar wat maakt de bereidheid om te veranderen? Welke factoren spelen hierbij een rol? Dit hoofdstuk belicht het concept veranderingsbereidheid. Als eerste stap in de ontwikkeling naar een lerende organisatie.

Vanuit onderwijskundig perspectief is er veel geschreven over verandertrajecten in het onderwijs. Veranderingsbereidheid speelt vooral aan het begin van een verandertraject een rol: als een school niet bereid is om te veranderen, zal verandering moeilijk of niet op gang komen. De school is zelf aan zet. De Amerikaanse psycholoog Robert J. Sternberg gaat in zijn studie heel specifiek in op het concept van veranderingsbereidheid.

VERANDERINGSBEREIDHEID

Sternberg deed de afgelopen decennia onderzoek naar schoolverandering. In een onderzoek uit 2000 bespreekt hij de voorwaarden waaraan scholen moeten voldoen om tot

verandering te kunnen komen. Hij beargumenteert dat veranderingen binnen scholen niet zozeer mislukken vanwege slechte veranderplannen, maar omdat een school niet open staat voor verandering of niet bereid is tot aanpassing.

Sternberg kijkt naar deze veranderingsbereidheid op scholen aan de hand van drie hoofdvragen:

- In welke mate is er een *wens* om de schoolcultuur te veranderen?
- In welke mate is er *behoefte* aan zichtbare veranderingen?
- In hoeverre is de school *overtuigd* van de eigen kwaliteiten?

Sternberg komt op basis hiervan met een model dat een omschrijving geeft van scholen met weinig veranderingsbereidheid tot scholen met veel veranderingsbereidheid. Naast deze drie elementen neemt Sternberg in dit model ook mee of de verandering ‘oppervlakkig’ is, waarbij de verandering voortbouwt op wat er al in de school aanwezig is; of dat de verandering ‘dieper’ gaat, waarbij sprake is van fundamentele veranderingen in het onder-

wijs en de organisatie. Een vereenvoudigde versie van het model staat in onderstaand figuur. Scholen zijn binnen dit model niet in één hokje te plaatsen. Op scholen is er vaak een mix aanwezig van meer en mindere mate van veranderingsbereidheid. Op sommige thema’s is een school bijvoorbeeld erg bereid om te veranderen, terwijl op andere thema’s die bereidheid veel minder is.

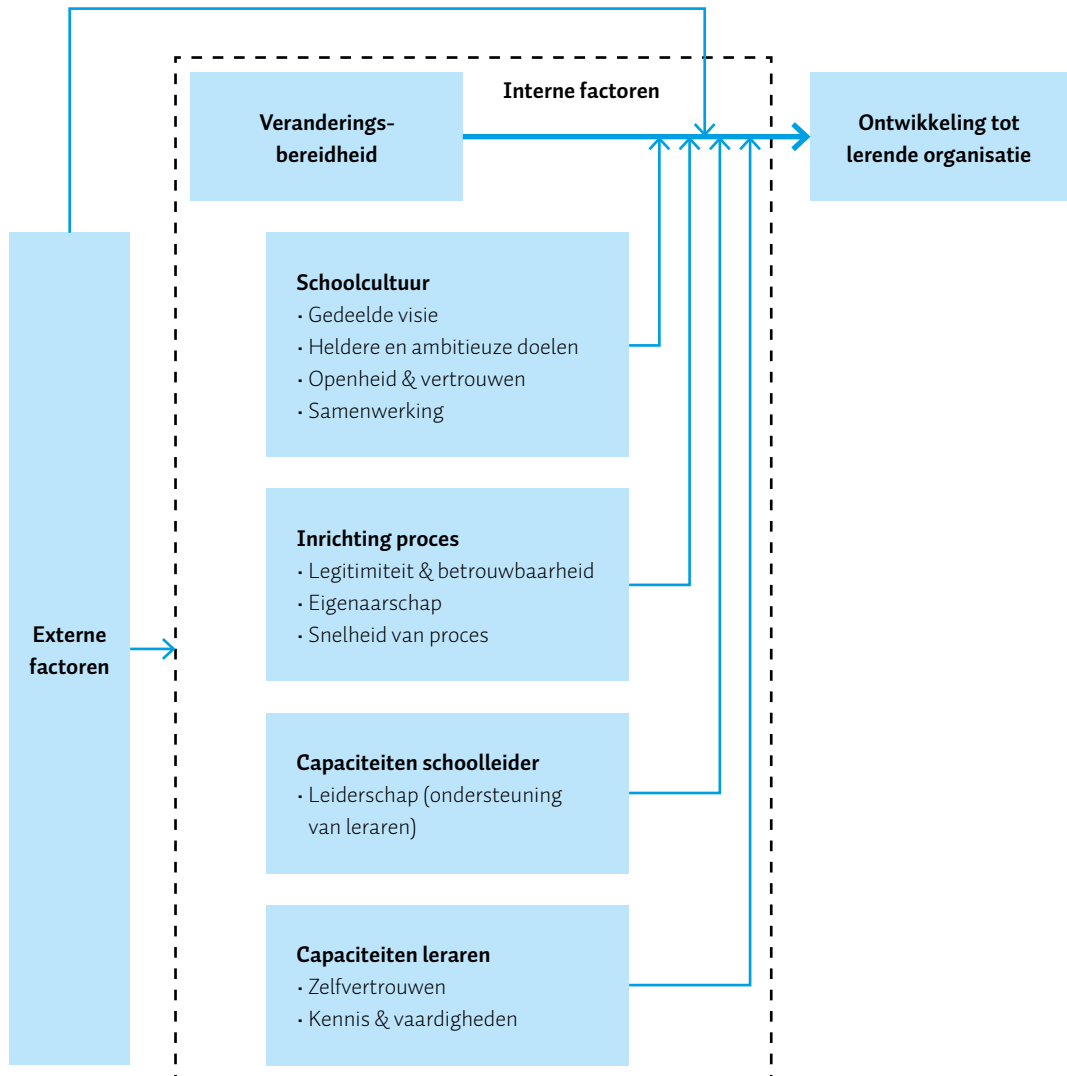
| VERANDERINGS- BEREIDHEID | OMSCHRIJVING | WENS TE VERANDEREN | ZICHTBAAR WILLEN VERANDEREN | OVERTUIGD VAN EIGEN KWALITEITEN | OPPERVLAKKIGE VERANDERING | DIEPGAANDE VERANDERING |
|-------------------------------------|---|---------------------------|--|--|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Laag | De school ziet weinig perspectief. Er is veel interne bureaucratie binnen de school, vaak ook een gebrek aan middelen. | Laag | Laag | Laag | Laag | Laag |
| ↑ | De school vindt dat ze goed functioneert. Het personeel of de schoolleider ziet geen noodzaak in veranderingen of verbeteringen. | Laag | Laag | Hoog | Laag | Laag |
| | De school is van mening dat ze gebreken heeft, maar ziet geen manier om dat op te lossen. Het systeem ‘werkt nu eenmaal zo’. | Laag | Hoog | Laag | Gemiddeld / Laag | Laag |
| | De school wil wel veranderen, maar promoot dat liever niet zo. Soms denkt ze dat als één bepaald probleem is opgelost, alles beter zou zijn. | Hoog | Laag | Hoog | Gemiddeld | Laag |
| | De school wil graag veranderen en laat dat ook graag zien aan de buitenwereld, maar heeft (nog) weinig vertrouwen in haar eigen kunnen. Schoolleiders of leraar hebben behoefte aan snelle en eenvoudige manieren om te verbeteren. | Hoog | Hoog | Laag | Gemiddeld / Hoog | Gemiddeld / Laag |
| Hoog | Een optimistische school die wil en kan veranderen. De school is bereid om diepgaande (structurele of belangrijke) veranderingen door te voeren. | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog | Hoog |

ANDERE FACTOREN

Natuurlijk is veranderingsbereidheid niet het enige wat van invloed is op verandertrajecten binnen scholen. Ook organisatiecultuur en verandercapaciteit – de capaciteit die de professionals van de school in huis hebben om verandertrajecten goed vorm te geven – zijn interne factoren die essentieel zijn om tot

daadwerkelijke verandering te komen.

Daarnaast hebben scholen ook te maken met externe factoren, denk bijvoorbeeld aan beschikbare financiële middelen, toezichtkaders, regelgeving van de Rijksoverheid, gemeentelijke richtlijnen en demografische ontwikkelingen. Dit is in onderstaand plaatje schematisch weergegeven.




Organisatiecultuur

Organisatiecultuur speelt een relevante rol bij onderwijsvernieuwing en verandertrajecten. Een open cultuur en vertrouwen stimuleren het ontwikkelen van nieuwe ideeën en het delen van kennis. Samenwerking speelt hierbij een belangrijke rol. Ook het schoolklimaat is van groot belang. Volgens de wetenschappers Hoy & Tarter (1992) zijn er 'gezonde' en 'ongezonde' schoolklimaten. Scholen met een gezond schoolklimaat worden door het schoolbestuur afgeschermd tegen onredelijke druk vanuit de omgeving of ouders. Het bestuur zorgt voor een duidelijke structuur, leiderschap (visie) en ondersteuning van leraren, onder andere door tijd en middelen ter beschikking te stellen. Leraren werken met ambitieuze, maar haalbare doelen. Ook zijn ze gemotiveerd, is er sprake van een gevoel van saamhorigheid ('sense of community') en gaan ze vriend-

schappelijk met elkaar om. Leraren werken samen met de schoolleiding om de beste resultaten te behalen. Dit in tegenstelling tot 'ongezonde' scholen, die gekenmerkt worden door een gebrek aan structuur en visie vanuit het bestuur en een laag moreel onder leraren. Zij werken vaak geïsoleerd en ontvangen ook geen ondersteuning vanuit de schoolleiding.

Verandercapaciteit, vaardigheden en kennis van alle professionals

Alle professionals binnen de school hebben een rol bij het al dan niet slagen van verandertrajecten. Hoe kunnen zij omgaan met vernieuwing? Het is van belang dat professionals – naast de bereidheid – ook de capaciteit hebben voor verandertrajecten, zoals bepaalde kennis en vaardigheden. Verandercapaciteit is dan ook geen vaststaand gegeven, maar het kan wel ontwikkeld worden (Meyer & Stensaker, 2006).



Binnen het programma School aan Zet kwamen we een verscheidenheid aan veranderingsbereidheid tegen onder scholen. Een steekproef die is gedaan op basis van het model van Sternberg wijst uit dat het grootste deel (ongeveer 56 %) van de scholen die geparticipeerd hebben in een of meerdere activiteiten van School aan Zet, de wens en de behoefte hebben te veranderen en ook overtuigd waren van hun eigen kwaliteiten. Daarnaast was er een groep scholen (ongeveer 16%) die vooral de wens en de behoefte hebben te veranderen, maar nog niet voldoende vertrouwen hebben in hun eigen kunnen.

Externe factoren

Behalve interne factoren zijn er ook externe factoren van invloed op het succes van verandertrajecten en onderwijsvernieuwing. Onderwijsorganisaties kennen veel wisseling in personeel, dus dan is juist continuïteit en stabiliteit in de aanpak van groot belang. Wisselingen in het bestuur kunnen bijvoorbeeld zorgen voor koersveranderingen of vertraging. Ook beleidswijzigingen kunnen belemmerend werken, omdat deze de continuïteit van ingezette ontwikkelingen onder druk kunnen zetten. Maar ook ouders, de maatschappij, technologische ontwikkelingen, banden met het bedrijfsleven (externe oriëntatie van een school) en ontwikkelingen in het bredere onderwijsveld spelen een belangrijke rol bij

verandertrajecten op school (zie bijv. Fullan, 2001). En wat dacht u van een forse krimp of juist groei in leerlingaantallen, een (toekomstige) verbouwing van het schoolgebouw of financiële beperkingen?

VERANDERINGSBEREIDHEID VERGROTEN

Als school kunt u uw veranderstrategie en benaderingswijze aanpassen op de veranderingsbereidheid – en alles wat daarbij hoort – binnen uw school. Staat uw school beperkt open voor verandering? In dit handboek worden onder andere deze verschillende onderwerpen verder uitgediept:

Is er een *wens* om de school(cultuur) te veranderen?

- Draagvlak voor een collectieve ambitie (hoofdstuk 3)
- Teamwork stimuleren (hoofdstuk 4)
- Kennisdelen (hoofdstuk 4)

Is er *behoefte* aan zichtbare veranderingen?

- Zelfevaluatie (hoofdstuk 3)
- Het creëren van een *sense of urgency* (hoofdstuk 3)
- Interactie met externe partners (hoofdstuk 6)

Is de school *overtuigd* van de eigen kwaliteiten?

- Empowerment van de professionals (hoofdstuk 3)
 - Lerende professionals (hoofdstuk 4)
 - Benutten van feedback (hoofdstuk 5)
 - Op bezoek bij collega-scholen en bedrijven (hoofdstuk 6)
-

VERDER LEZEN?

- **Hoy, W. K., Tarter, C. J. (1992).** Measuring the health of the school climate: A conceptual framework. *NASSO Bulletin*, 76 (547), 74-79.
- **Fullan, M. (2001).** *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey Bass Wiley.
- **Sternberg, R.J. (2000).** *Making School Reform Work: A 'mineralogical' theory of school modifiability*. Bloomington: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- **Meyer, C.B., & Stensaker, I.O. (2006).** Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.



3 EEN COLLECTIEVE AMBITIE

Een lerende organisatie kenmerkt zich door een heldere, gezamenlijke koers, die gedragen wordt door de hele schoolorganisatie. Ambities en doelen op bestuurs- en schoolniveau zijn geconcretiseerd voor alle lagen in de organisatie. Bij het bepalen van de koers van de school worden niet alleen leraren, ouders en leerlingen betrokken, maar ook externe stakeholders (zoals de onderwijspartners in de keten, maar bijvoorbeeld ook andere maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven). Wat is belangrijk bij een goede koers? Hoe wordt de koers van de school een collectieve aangelegenheid?

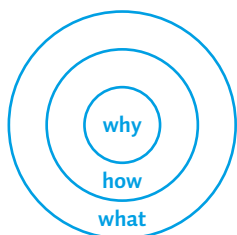
Een duidelijke gemeenschappelijke koers draagt bij aan de leerprocessen van individuele medewerkers. Het fungeert als richtpunt voor het professioneel handelen van iedereen in de school. Het formuleren van zo'n gemeenschappelijke koers, een collectieve ambitie, is dan ook een belangrijk proces dat veel aandacht vergt. Iedereen in de school (bestuurder, schoolleider, leraar, ouders en leerlingen) moet steeds kunnen teruggrijpen op de vragen: 'Waar staan wij als school voor? Waar willen we naartoe?' Goed om als school dus te kijken op welke manier u deze collectieve ambitie kunt formuleren en hoe u deze een inspiratiebron kunt laten zijn voor de leerprocessen binnen uw school. Werken in een school wordt immers betekenisvoller als het 'waarom' wordt gedeeld en als er een helder verband is tussen

het 'waarom', het 'hoe' en het 'wat'. Een collectieve ambitie geeft richting aan het beleid en de visie van de school. Alle beslissingen in de school kunnen eraan worden getoetst. Eigenlijk vormt deze dus het ankerpunt in de waan van de dag waarmee scholen te maken hebben.

BEGIN MET HET WAAROM

Bij het formuleren van een collectieve ambitie gaat het niet alleen om het resultaat. Het proces waarin de collectieve ambitie gezamenlijk wordt geformuleerd, is minstens zo belangrijk. Een goede collectieve ambitie geeft antwoord op de vraag wat de toegevoegde waarde is van de school (voor de maatschappij) en waar de school voor staat: de *waarom*-vraag.

Simon Sinek heeft zich als management-specialist afgevraagd waarom sommige organisaties succesvoller zijn dan andere. Sinek geeft hier voor een simpele reden: het is belangrijker voor mensen om te weten waaróm je als organisatie bestaat, dan wat je te bieden hebt. In zijn boek *Start With WHY* introduceert Sinek het model 'De Gouden Cirkel'. Dit simpele model gaat uit van drie vragen: *why*, *how* en *what*.



DE GOUDEN CIRKEL VAN SIMON SINEK

De binnenste schil betreft het 'why', de middelste schil het 'how' en de buitenste schil het 'what'. Het idee achter het model is dat je begint bij de 'why': waarom doe je wat je doet. Vaak blijkt dat deze vraag lastig te verwoorden is en dat antwoorden al snel gaan over het hoe en wat. Sinek zag echter dat wanneer bedrijven en organisaties een duidelijk waarom hebben, ze succesvoller, innovatiever en invloedrijker zijn. Met een duidelijk waarom inspireren ze en weten ze loyaliteit en commitment te creëren.

Op scholen zien we deze situatie ook. Wanneer er bijvoorbeeld een verandering moet worden doorgevoerd, gaat men vaak al snel over op hoe dit praktisch moet worden ingevuld (de *hoe-* en *wat-vraag*). Soms staat men helemaal niet meer stil bij waaróm de verandering wordt doorgevoerd en of de aanpak (het hoe en het wat) daar wel bij aansluit.

Om een collectieve ambitie voor uw school op te stellen, is het belangrijk om bij de juiste vraag te beginnen en vervolgens het hoe en het wat met het waarom te verbinden. Iedereen die bij de school betrokken is, is dan in staat om aan te geven waar de school voor staat en waarom hij of zij trots is op de school. Daarnaast wordt werken op een school betekenisvoller als het waarom – de collectieve ambitie – gedeeld wordt en als er een duidelijk verband is tussen het waarom, het hoe en het wat. Bovendien geeft de collectieve ambitie een houvast voor besluiten die genomen moeten worden.



Voorbeeld van een collectieve ambitie

Een collectieve ambitie is onderscheidend en heeft een hoger doel. De ambitie '95% van de leerlingen slaagt' is een prachtig, gewenst resultaat, maar geen collectieve ambitie. De ambitie 'leerlingen opleiden tot kritische vragenstellers die altijd nieuwsgierig zijn, die doorvragen waar anderen afhaken en wier vragen nieuwe gezichtspunten opleveren' is wél een collectieve ambitie. Als het goed is, is de interactie tussen leraar en leerlingen (en tussen leerlingen onderling) dan gericht op deze ambitie. De collectieve ambitie heeft consequenties voor al het pedagogische en didactische handelen.



Zelfevaluatie als spiegel

Er zijn verschillende zelfevaluaties beschikbaar die een school meer inzicht geven in waar de school staat. Een zelfevaluatie kan inzichten geven die helpen bij het proces van het ontwikkelen en uitdragen van een collectieve ambitie. Ook kan een zelfevaluatie bijdragen aan een 'sense of urgency' voor het veranderen of doorontwikkelen van de school. School aan Zet heeft op basis van het Ontwikkelmodel Lerende Organisatie een zelfevaluatie ontworpen voor scholen. Naast een algemeen beeld over de school geeft de zelfevaluatie ook aan hoe de professionals binnen de verschillende lagen van de schoolorganisatie denken over waar de school staat in zijn ontwikkeling. Zie www.schoolaanzet.nl

DRAAGVLAK CREËREN VOOR EEN COLLECTIEVE AMBITIE

Een collectieve ambitie is een gezamenlijk geformuleerd ideaal of hoger doel van een organisatie. Het geeft uiting aan de gezamenlijke visie en gedeelde waarden van de organisatie. Essentieel is dat iedereen bij het tot stand komen van de formulering wordt betrokken en dat medewerkers overeenstemming voelen tussen hun persoonlijke doelen en de doelen van de organisatie. Medewerkers zijn meer eigenaar van een besluit als ze vanaf het begin betrokken zijn geweest bij het denkproces. Het besluit over de collectieve ambitie wordt voor iedereen daardoor veel betekenisvoller. Ook als er uiteindelijk een ander besluit wordt genomen, zullen medewerkers en andere betrokkenen daarvoor meer begrip kunnen opbrengen. Ze hebben hun mening kunnen inbrengen en hebben zelf de verschillende andere meningen gehoord.





De begrippen empowerment en co-creatie vormen samen met collectieve ambitie een belangrijke drie-eenheid om tot een professionele leercultuur (op school) te komen. Ze hangen nauw met elkaar samen en versterken elkaar. Een collectieve ambitie geeft richting aan het beleid en definieert de ruimte van de leraar. Empowerment en co-creatie zorgen voor professionele kracht, betrokkenheid, invloed op beleid en ruimte voor de individuele leraar. Een collectieve ambitie sluit aan op de behoefte aan relatie ('Ik hoor erbij'), empowerment sluit aan op de behoefte aan autonomie ('Ik ben iemand') en co-creatie sluit aan op de behoefte om competent te zijn ('Ik kan iets en wil daarin erkend worden').

WAT IS WAT?

Collectieve ambitie

Collectieve ambitie: een *gezamenlijk* streven, ofwel het hogere doel van een organisatie. Een collectieve ambitie drukt uit waar je voor staat en waar je voor gaat als organisatie, en waar je onderscheidend in bent. Het geeft de kern aan van de school, het waarom. In een collectieve ambitie kunnen medewerkers hun persoonlijke doelen koppelen aan de doelen van de organisatie.

Empowerment

Empowerment: *to empower = kracht en vertrouwen geven*. Medewerkers worden krachtiger en zelfbewuster als informatie binnen de organisatie op alle niveaus wordt gedeeld en als beslissingen worden gedelegeerd aan de personen die het meest competent zijn. Hierdoor nemen medewerkers sneller zelf initiatief. Een 'empowerde' medewerker neemt zijn professionele verantwoordelijkheid en is ervan overtuigd dat zijn werk een belangrijke bijdrage levert aan de organisatie.

Co-creatie

Co-creatie: *samen maken*, ofwel het met z'n allen zorgen voor oplossingen die met het werk te maken hebben. Iedereen denkt mee over het ontwerp, het proces en het resultaat. Co-creatie kun je in feite zien als een avontuurlijke puzzeltocht waarvan de bestemming vooraf nog niet precies bekend is, maar die je sámen bereikt.

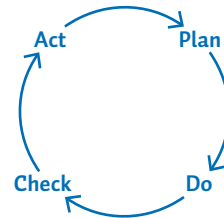


Plan-Do-Check-Act

Het opstellen van een collectieve ambitie en het vertalen van deze ambitie naar concrete doelstellingen is geen eenmalig proces. De omgeving waarin scholen opereren verandert voortdurend. Ambities moeten daarom regelmatig bijgesteld worden. U doet dit door bij alles de vraag te stellen 'Waarom doen wij dit ook al weer?' of 'Waarom doen we dit zo?'. Op deze manier wordt voortdurend een link gelegd tussen de gestelde ambitie en de dagelijkse praktijk, een relatie tussen het waarom, hoe en wat. Nieuwe ontwikkelingen in de school, zoals nieuwe onderwijsconcepten, opbrengstgericht werken of het toepassen van ICT, worden steeds aan de collectieve ambitie getoetst.

Een van de manieren waarmee u de collectieve ambitie actueel houdt, is door cyclisch te werken. U kunt hierbij bijvoorbeeld gebruikmaken van de PDCA-cyclus. PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act en symboliseert de vier stappen die u onderneemt binnen het cyclische proces.

De PDCA-cyclus is in 1986 ontwikkeld door de Amerikaan William Edwards Deming (1986). De meeste scholen kennen deze cyclus in het kader van kwaliteitszorg. Het model bestaat uit vier stappen: Plan-Do-Check-Act.



Plan: SMART formuleren/aanscherpen van beoogde resultaten: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Do: uitvoeren en resultaten meten.

Check: resultaten analyseren en verklaren.

Act: vaststellen welke acties en interventies nodig zijn om de resultaten te verbeteren en het doel te bereiken.

OP WEG NAAR MEER EMPOWERMENT EN CO-CREATIE

Er zijn verschillende manieren om als school alle medewerkers te betrekken bij het opstellen van de collectieve ambitie. Een van de belangrijkste is het voeren van een dialoog. Een dialoog is een collectief leerproces waarin alle deelnemers de ruimte krijgen hun persoonlijke overtuigingen en idealen expliciet te maken. Gezamenlijk gaan ze op zoek naar wat hen als groep bindt. Ook bepalen ze samen wat de toegevoegde waarde is van de organisatie en welk doel ze nastreven. In een dialoog gaat het om bevragen, uitdiepen en vanuit verschillende perspectieven kijken naar vragen en oplossingen. Iedereen krijgt de ruimte om een bijdrage te leveren, waardoor een dialoog zowel empowerend als co-creërend werkt.

Het draait om begrijpen en begrepen worden. Daardoor voelen medewerkers zich gehoord en erkend.

Een dialoog kan ook van verkennende aard zijn zonder daar meteen een besluit aan te koppelen, bijvoorbeeld als het gaat om het overwegen van verschillende opties. De schoolleider kan de vraag tijdens een bijeenkomst stellen waarom er voor optie 1 gekozen zou moeten worden en hoe de medewerkers daar tegenaan kijken. De schoolleider stelt steeds een open vraag, zonder aan het gesprek deel te nemen. De bijeenkomst heeft een open einde: deze dient slechts ter inventarisatie van meningen en bevindingen. Een opzet die enorm empowerend werkt, omdat iedereen meedoet, zijn mening geeft en zich verant-

woordelijk voelt voor het proces. Ook werkt deze opzet co-creërend, omdat iedereen invloed heeft op de meningsvorming en dus ook op de volgende stap in het traject.

Zorg ervoor dat u als school uw collectieve ambitie voortdurend actualiseert. Dit doet u door bij alles de vraag te stellen ‘waarom doen wij dit ook alweer?’ of ‘waarom doen we dit zo?’

Naast het voeren van een dialoog zijn er ook andere manieren waarop er vanuit eigen kracht en autonomie gewerkt kan worden op uw school. Vaak zijn dat werkwijzen die niet eens zo ingewikkeld zijn, maar wel een empowerend of co-creërend effect hebben, bijvoorbeeld feedback geven via een rollenspel. Het zorgt ervoor dat de medewerker door oefening met een collega genoeg vertrouwen en kracht voelt om de opdracht uit te voeren. Maar ook oplossingsgerichte gesprekken waarin de medewerker zelf een oplossing voor zijn probleem formuleert, werken empowerend. Ook structurele reviewmomenten waarin de leraren hun aanpak, resultaten en plannen presenteren aan collega's, zijn doeltreffend. Een andere effectieve werkwijze die tot empowerment leidt, is het bespreken van dilemma's met elkaar. Iemand brengt een case in en anderen stellen verhelderende vragen. Hierdoor krijgt de medewerker nieuwe inzichten en kan hij zijn dilemma zelf oplossen.

VERDER LEZEN?

- **Andersen, I; Jager, M & Koning, R. (2012).** *Professionele ruimte: Ruimte geven, ruimte laten, ruimte nemen.* Utrecht: NSA.
- **Jutten, J. (2007).** *Duurzame schoolontwikkeling: werken aan het schoolplan in een lerende organisatie.* Sweikhuizen: Natuurlijk leren B.V.
- **Scharmer, O. (2010).** *Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient.* Zeist: Uitgeverij Christoffor.
- **Thoonen, E.E.J., Slegers, P.J.C., Oort, F.J., Peetsma, T.T.D., & Geijssel, F.P. (2011).** How to improve teaching practices: The role of teacher factors, organizational conditions and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.



MARIS COLLEGE

‘LERAREN ZIJN DIRECTEUR VAN HUN EIGEN ONDERNEMING’

Veel scholen werken aan de professionalisering van hun leraren. Maar wat zijn nu manieren om dat goed te doen? De Maris Academie, van het Maris College uit Den Haag, neemt de leervraag van leraren als uitgangspunt.

Het Maris College is een middelbare school met zes locaties en 250 leraren. Ondanks het feit dat dit een flinke groep is, staat deskundigheidsbevordering van leraren hoog op de prioriteitenlijst. Sinds 2014 heeft de school een eigen academie: de Maris Academie, met als doel de deskundigheid en professionalisering van het personeel te bevorderen.

WORKSHOPS

Jaarlijks worden er vanuit de Maris Academie workshops georganiseerd. Leraren zijn verplicht om bij minimaal vier van de zes georganiseerde middagen per jaar aanwezig te zijn. Op deze middagen kunnen ze kiezen uit zes workshops, waarvan de helft door eigen collega's en de andere helft door externen wordt verzorgd. Externen zijn mensen van binnen en buiten het onderwijs; zo was de Haagse wethouder van Onderwijs ooit een keer van de partij. Om aan te sluiten bij de leerbehoefte van leraren, vullen leraren ieder schooljaar een vragenlijst in waarop ze aangeven wat ze graag willen leren. Dit vormt de input voor de samenstelling van het programma.

BEHOEFTE VAN LERAREN

‘Van de 250 leraren wil niet iedereen blijven leren, maar de meesten willen wel graag aan de slag’, vertelt Annette Burgers, initiator van de Maris Academie. ‘Verandering naar een lerende cultuur is er een van de lange adem. Ik heb dus nog even de tijd om leraren te laten beseffen dat ze directeur zijn van hun eigen onderneming en dat initiatief nemen in je eigen ontwikkeling loont.’

WAT WIL JIJ NOG LEREN?

TROTS

Na elke activiteit vanuit de Maris Academie volgt een evaluatie. Zo kan optimaal aan de vraag van leraren worden voldaan. 'Als ik de positieve uitkomsten van de evaluaties zie, en het enthousiasme bemerk van de leraren die workshops geven aan hun eigen collega's, vervult mij dat met trots. Ik vind het geweldig als ze met een twinkeling in hun ogen over de workshops vertellen', aldus Burgers.

PLANNEN

Annette Burgers wil het initiatief graag nog verder uitbreiden. Naast de Maris Academie wil zij leraren aanbieden om complete trainingen te volgen. 'Bij een workshop gaat het om de grote lijn. Ik wil leraren die de diepte in willen, ook graag tegemoetkomen. Bij een training kan deze groep met een huiswerkopdracht aan de slag. Zo nemen ze wat ze geleerd hebben ook meteen mee naar de werkvloer.'

LEREN IS LEVENSLANG

'Ik vergelijk onderwijs altijd met topsport, je moet trainen om betere prestaties af te leggen. Het is belangrijk om verder te kijken dan de eigen school, om wakker te blijven en te zien wat er nu eigenlijk gebeurt in onderwijsland. Het is dan ook van belang om te focussen op blijven ontwikkelen.'



4 DE LERENDE PROFESSIONAL

De kwaliteit van het onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de leraar. Dat vraagt om voortdurende professionalisering en daarmee om continu te blijven leren. Maar dat gaat niet vanzelf. Een lerende organisatie kenmerkt zich door een lerende cultuur waarin leraren willen leren van en met elkaar. Samen gaan ze voor beter onderwijs. Leraren reflecteren op hun eigen werk en dat van collega's. Een lerende cultuur begint al bij het aannamebeleid en de begeleiding van startende leraren. Maar ook voor het bestaande personeel geldt de vraag: hoe kunt en blijft u leren?

Professionaliseren = leerprocessen van leraren die ertoe leiden dat zij het onderwijs voor leerlingen steeds verbeteren met als doel dat leerlingen beter of anders leren en tot betere leerresultaten komen.

HOE KUNNEN LERAREN LEREN EN ZO BLIJVEND PROFESSIONALISEREN?

Het werkwoord leren roept bij veel mensen de associatie op met een cursus of een opleiding (formeel leren). Maar er kan op veel meer manieren geleerd worden, bijvoorbeeld leren op de werkplek, leren van collega's door elkaar feedback te geven, of samen lessen voorbereiden (informeel leren). Omdat deze laatste vorm van leren vaak past bij de huidige situatie en meteen in de praktijk is toe te passen, wordt dit door leraren en schoolleiders als krachtige vorm van leren gezien. Het is ingebed in de dagelijkse activiteiten van de leraar. Een combinatie van formeel en informeel leren kan elkaar goed versterken.



Voorbeelden van informeel leren

- *Elkaar feedback geven met videobeelden of observaties in de klas.*
- *Samen lesmateriaal ontwikkelen of een project voorbereiden.*
- *Samen analyseren van kwalitatieve en/of kwantitatieve data en een verbeterplan maken (opbrengstgericht werken).*
- *Experimenteren en met anderen daarop reflecteren.*
- *Actief vragen stellen over de eigen manier van werken en deze proberen te beantwoorden door te experimenteren.*
- *Intervisie, collegiale consultatie, coachgesprekken, lerarenwerkplaats en teamteaching.*
- *Samen uitvoeren van pilots en vervolgens evalueren, zowel op taak- als op procesniveau.*
- *Doen van praktijkonderzoek of actieonderzoek.*
- *Gebruik van informatieve websites zoals Leraar24 en Wikiwijs.*
- *Gericht bij elkaar in de klas kijken en samen nabespreken.*
- *Ideeën van collega's zelf in de klas uitproberen.*
- *Samen lessen voorbereiden, uitvoeren en evalueren.*
- *Gericht met elkaar andere scholen bezoeken.*
- *Deelnemen aan een netwerk.*
- *De verworven kennis en nieuwe inzichten delen met collega's binnen én buiten de school.*



Voorbeeldschema doelen professionaliseringsactiviteit

Naam activiteit:

Uitvoerder:

Datum:

Om welke professionaliseringsactiviteit gaat het?

Waarom wil je deze activiteit doen?

- Doel
- Reden/aanleiding
- Hoe versterkt het de doelen en opbrengsten die de school nastreeft?

Wie heb je nodig voor deze activiteit?

- Wie is erbij betrokken?
- Van wie hulp nodig?

Hoe wil je deze activiteit uitvoeren?

- Welke concrete stappen/acties ga je ondernemen?

Wat is het tijdpad van de activiteit?

- Wanneer is welke stap/activiteit gereed?

Wat moet het zichtbare resultaat van de activiteit zijn?

- Benoem het kwantitatieve en het kwalitatieve resultaat

Wanneer ben je tevreden?

- Wat moet het opleveren voor jezelf?
- Wat moet het opleveren voor de school?

Voorwaarden voor professionalisering

Om te kunnen professionaliseren is een aantal voorwaarden van belang. Allereerst dient professionalisering een belangrijke plaats binnen de school in te nemen en moet er een gezamenlijke visie op leren zijn. Deze visie is leidend en is concreet vertaald in gewenst handelen van alle medewerkers. Ook de individuele leerwensen van leraren en schoolleiders worden op deze visie afgestemd. Samenhangende professionaliseringsactiviteiten zullen meer rendement opleveren dan losse activiteiten van individuele medewerkers.

Een tweede belangrijke voorwaarde is dat het leren op alle niveaus moet plaatsvinden. Om onderwijsopbrengsten te verbeteren, moet het leren op alle niveaus binnen de organisatie verbeterd worden. Dan ontstaat een lerende 'keten'. Hierbij is het van belang dat er een omgeving gecreëerd wordt waarin veilig geleerd kan worden. Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol. Door een onderzoekende, coachende houding aan te nemen, veranderen de onderlinge verhoudingen tussen medewerkers en daarmee de cultuur. Daarnaast dient hij het (wederzijds) leren te faciliteren, bijvoorbeeld door (vaste) vergadermiddagen regelmatig te gebruiken voor ontwikkelactiviteiten, intervisies en het voeren van professionele gesprekken.

Tot slot is het raadzaam om met elkaar ontwikkelafspraken te maken, zowel op individueel als schoolniveau. Binnen de gesprekkencyclus kunnen aan de hand hiervan elk schooljaar concrete afspraken gemaakt worden over de professionaliseringsactiviteiten van de leraar. Zie het schema op de vorige pagina voor voorbeelden om de gewenste leeropbrengsten te formuleren.

HET STIMULEREN VAN LEREN: TIPS

- Zorg voor 'lucht' in het professionaliseringsbeleid, zodat de leraar verschillende mogelijkheden heeft.
- Beperk het aantal formele vergadermomenten en benut deze tijd om samen te leren en/of samen te werken.
- Maak ieder schooljaar in de gesprekkencyclus concrete afspraken met leraren over hun professionaliseringsactiviteiten. Wat is de individuele leerbehoefte? En wat is in het belang van de school?
- Zorg ervoor dat tussentijds behaalde resultaten en opgedane ervaring en expertise met collega's gedeeld worden. Bied leraren hier een podium voor om aan collega's te presenteren.
- Bepaal collectieve leerdoelen waaraan door meerdere collega's samen gewerkt kan worden (per team of afdeling).
- Stimuleer een lerende houding door bijvoorbeeld na afloop van elke teambijeenkomst kort een aantal gezamenlijke leermomenten te noemen.
- Richt vergaderingen en bijeenkomsten zo in dat er geleerd kan worden. Bied ruimte om de individuele kennis en vorderingen te delen. Plan daarnaast momenten om het gemeenschappelijke leerproces te evalueren.
- Laat als leidinggevende (en bestuurder) zien dat je bereid bent om dingen te onderzoeken of een kans te geven.
- Stimuleer samenwerking tussen leraren en geef ruimte om elkaars lessen te bezoeken. Faciliteer dit ook.
- Stimuleer deelname van leraren aan netwerken.
- Creëer en borg een veilig klimaat waarin leraren elkaar feedback kunnen en durven geven.
- Fouten maken mag! Maak er een gewoonte van om gemaakte fouten en problemen met elkaar te bespreken met de focus: wat kunnen we hier van leren, hoe kunnen we het anders/beter doen?



Interviewen met STARR

Het is raadzaam gestructureerde (criteriumgerichte, competentiegerichte) selectiegesprekken te voeren, bijvoorbeeld door middel van de zogenoemde STARR-methode. Het uitgangspunt bij interviewen volgens deze methode is dat gedrag uit het verleden voorspeller is van gedrag in de toekomst. Bij elke competentie kunnen de volgende vragen gesteld worden:

In de functie van leraar is ... een belangrijke competentie. Wat zijn uw ervaringen in dit opzicht? Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt dat u over deze competentie beschikt?

Doorvragen kan bijvoorbeeld met de onderstaande STARR-methodiek.

- S** Kunt u een Situatie beschrijven waarin u...?
- T** Wat waren uw Taken binnen die situatie en welke doelen had u zich gesteld?
- A** Welke Acties heeft u ondernomen om deze doelen te bereiken?
- R** Welke Resultaten heeft een en ander opgeleverd?
- R** Kunt u Reflecteren op een situatie waarin u het juist heel anders hebt gedaan? Of, wat zou u een volgende keer anders doen?

De laatste twee vragen zijn belangrijk voor het reflectievermogen en vormen de opmaat voor een nieuwe STARR-vraag.

EEN LERENDE START VOOR NIEUWE COLLEGA'S

Werken aan een lerende organisatie betekent dat ook nieuwe collega's worden opgenomen en meegaan in de lerende cultuur. Ook als iemand onverwacht vertrekt en de werkdruk hoog is, is een goede begeleiding van nieuwe collega's van cruciaal belang. Het is ook belangrijk dat uw school in het aannamebeleid aanstuurt op een lerende cultuur. Zo moeten



nieuwe leraren enthousiast zijn (of worden) om volgens de visie van de lerende organisatie te werken.

Wat mag u van een lerende professional verwachten?

- Hij heeft een kritische en onderzoekende houding.
- Hij heeft voortdurend 'kritische' aandacht voor de eigen praktijk en die van anderen.
- Hij ontdekt en bespreekt samen met collega's mogelijkheden.
- Hij kan in een professionele dialoog oplossingsgerichte vragen stellen die leerzaam zijn en je verder brengen.
- Hij kan reflecteren, experimenteren en veranderingen doorvoeren.

DE BEGELEIDING VAN DE STARTENDE LERAAR

Intensieve begeleiding van nieuwe leraren is uitermate belangrijk: het zorgt voor een goede start en minder uitval.



Organiseer een kennismakingsdag!

Werk u op een grote school? Dan is het een idee om meteen na de zomervakantie een kennismakingsdag voor nieuwe leraren te organiseren. Nieuwe leraren zijn startende leraren (eerste baan), ervaren leraren die wisselen van school, zij-instromers (met andersoortige werkervaring) en leraren in opleiding. Op die dag kunnen ze kennismaken met de schoolleiding, de coaches en het onderwijsondersteunend personeel. Het is doelgericht, het biedt iedereen de gelegenheid om vragen te stellen (te leren!) en er kunnen veel onderwerpen in één keer op de agenda staan.

Bijvoorbeeld:

- de onderwijsvisie;
- de collectieve ambitie (wat onderscheidt ons van andere scholen?);
- de pedagogisch didactische aanpak en de professionele ruimte daarin;
- de inrichting van het onderwijsleerproces;
- het begeleidings- en beoordelingstraject in het eerste jaar en daarna.



Leren op de werkplek

Leren op de werkplek is een krachtige manier van leren: al doende denk je en al denkend doe je. Daarom moet de school zorgen voor een rijke leeromgeving en een coach. Nieuwe leraren kunnen zich maximaal ontwikkelen als ze expliciet stilstaan bij de ervaringen die ze op school opdoen. Overigens geldt dit zeker niet alleen voor leraren die net van de lerarenopleiding komen. Ook ervaren leraren moeten reflecteren, want ervaring zonder reflectie leidt tot herhaling. Professionele ontwikkeling impliceert het voortdurend bevragen, verdiepen, verfijnen en bijstellen van dit denken en doen.

Leren op de werkplek is een krachtige manier van leren: al doende denk je en al denkend doe je.

De coach

Het succes van de startende leraar staat of valt met een goede begeleiding. Hiervoor kan bijvoorbeeld een collega worden ingezet als coach. De coach woont regelmatig lessen van de nieuwe leraar bij. Na de les bespreken ze samen – al coachend – de les na. Handig is dat de coach een leraar is met al enige ervaring. Om een goede coach te worden kan een training hiervoor raadzaam zijn.

Een goede coach:

- geeft de nieuwe leraar zelfvertrouwen.
- geeft complimenten.
- stelt de goede vragen, waardoor de leraar zelf oplossingen bedenkt.
- laat de nieuwe leraar nadenken over waar hij nog niet over heeft nagedacht.
- bevraagt oplossingsgericht.
- oordeelt niet.
- geeft feedback op het effect en niet op de intentie.

- zorgt voor binding met de school.
- maakt de leraar bewust van de onderliggende drijfveren van zijn gedrag.
- helpt bij het toegankelijk maken van de informele netwerken binnen de school.



Begeleiding en beoordeling

Tip: houd het beoordelingstraject gescheiden van de begeleiding. De coach is meestal een collega, terwijl de beoordeling bij de leidinggevende ligt. Het is belangrijk dat de coach de beoordelaar niet informeert over het functioneren van de nieuwe leraar of over het coachingsproces. Alleen zo kan de coach een vertrouwensrelatie opbouwen met de nieuwe leraar.

Intervisie

Intervisie in groepen kan onderdeel zijn van het begeleidingstraject. Ook hier is verdere professionalisering en het zoeken naar oplossingen op vragen uit de praktijk het doel. Intervisie betekent dat u in een groep gelijkwaardige collega's aan de slag gaat met concrete ervaringen. Goed luisteren en reflecteren zijn bij intervisie erg belangrijk: het gaat verder dan alleen elkaar adviseren in een vraag-antwoordpatroon. Voor de start van de intervisie moet duidelijk zijn wat het precieze doel is en wat de deelnemers verwachten. Goede intervisie gaat niet vanzelf; het kan uitkomst bieden hierin begeleiding te krijgen of bijvoorbeeld een training te volgen.

VERDER LEZEN?

- **Heijmans, J. & Creemers, M. (2013).** *Van Eiland naar WIJland*. Helmond: Uitgeverij OMJS.
- **Verbiest, E. (2012).** *Professionele leer-gemeenschappen. Een inleiding*. Antwerpen: Uitgeverij Garant.

ARCHIPELSCHOOL DE LEEUWENBURCH

‘DE LEERKAMPIOENEN VAN MIDDELBURG’

Rob Jiskoot is directeur van openbare basisschool De Leeuwenburch. Zijn uitdaging is goede concepten uit bijvoorbeeld de Verenigde Staten vertalen naar de behoefte en wensen van een Zeeuwse school. Dit is zijn verhaal.



**HOE LEER JIJ
HET BESTE?**

‘Een mooi concept uit Amerika is Teach like a Champion, gebaseerd op het boek van Doug Lemov. Lemov observeerde leraren die opmerkelijke resultaten wisten te boeken en tekende allerlei bruikbare technieken op. Drie jaar geleden heb ik een aantal teamleden naar een training hierover gestuurd. Zij kwamen razend enthousiast terug. We besloten om enkele technieken door een ontwikkelgroep van leraren te laten implementeren. Bijvoorbeeld de drempeltechniek: je staat ’s ochtends bij de deur van het klaslokaal en scheidt zo een verwachtingspatroon: hier kom je binnen om te leren.

Zo’n implementatie kun je alleen realiseren als je school een lerende organisatie is. Maar hoe leer je het team leren? En hoe versterk je als directeur je eigen lerend vermogen? Om hierop antwoord te krijgen, zijn we in het School aan Zet-programma gestapt. Binnen het traject leren de directeuren met en van elkaar. We kijken of we – vanuit de diversiteit van alle scholen – gezamenlijke ontwikkelpunten kunnen aanpakken en schrijven vervolgens concrete plannen op teamniveau. Verder fungeert elke directeur als kritische vriend. De overlegmomenten zijn beslist geen ‘met-de-voeten-op-tafel-besprekingen’. We gaan inhoudelijk de diepte in. Vragen door, geven elkaar advies en dragen waar mogelijk oplossingen aan. Ik heb met twee collega-directeuren gesproken over onze plannen voor de toekomst. Onder meer door dit gesprek zijn we ervan overtuigd dat we onze ontwikkelpunten kunnen aanpakken.

Mijn lerend vermogen groeit door feedback te vragen en krijgen. Aan medeschoolleiders, maar ook door het team feedback te vragen op mijn handelen als directeur en hierover in gesprek te gaan. De uitwerking daarvan is dat bij het ontwerpen van het ‘Trots-plan’ het team een prominente rol heeft gekregen. De teamleden zijn nu aan zet en nemen het eigenaarschap en de ruimte om onze ideeën uit te voeren. Toen ik hierover met mijn mensen in gesprek ging, kwam er meteen een fikse dosis energie vrij. Het team heeft zelf gevraagd om meer ruimte voor collegiale consultatie, zodat ook op teamniveau feedback gevraagd en gegeven kan worden. Dan weet je: dit zijn teamleden op wie je kunt bouwen.’



5 FEEDBACK ALS KLOPPEND HART VAN DE LERENDE ORGANISATIE

In een lerende organisatie leren leraren van en met elkaar. Er heerst een mentaliteit van ‘het kan steeds beter’ en ‘blijven ontwikkelen’. Feedback geven en ontvangen neemt hierbij een centrale plek in. Het is het kloppend hart van de lerende organisatie.

Feedback is van essentieel belang voor het leerproces van leerlingen. Het is dan ook zaak dat leraren vaardig zijn in het geven van feedback aan leerlingen. Als ze dit goed kunnen, zijn het uitstekende leraren. Maar feedback geven is niet alleen noodzakelijk in het klaslokaal. Ook leraren, teams en de school als geheel kunnen leren van feedback. Het omzetten van feedback in nieuw gedrag is immers de basis van professionele groei. En dus ook een belangrijke basis van de lerende organisatie.

Leren = ontvangen feedback omzetten in nieuw gedrag.

WAT IS FEEDBACK?

Feedback is een overkoepelende term voor de begrippen ‘feed up’, ‘feedback’ en ‘feedforward’.

- *Feed up* geeft u vooraf. U vraagt een collega naar zijn doel. Wat wil hij bereiken? Hoe gaat hij dit aanpakken? Wie gaat hij erbij betrekken? Wat is zijn planning? Wat kan hij tegenkomen? Hoe gaat hij met tegenslag om?
- *Feedback* wordt tijdens het proces gegeven en is vooral een analyse van het proces. Hoe is iemand tot nu toe bezig? Wat ziet u gebeuren? Wat ziet een ander gebeuren? Welke gevolgen zijn beoogd, welke niet? Komen die voort uit zijn handelen of komt het van buiten? Wat belemmert hem het meest?

- *Feedforward* wordt net als feedback tijdens het proces gegeven met advies gericht op de toekomst. Wat moet uw collega de volgende keer mogelijk anders aanpakken? Wat wordt de eerstvolgende stap? Hoe gaat hij het precies aanpakken? Heeft hij goede voorbeelden van wat werkt?
- Zelfregulatie-niveau: hoe houdt u zicht en controle op uw eigen leerproces? Stuurt u zichzelf bij als het niet gaat zoals u wilt? Leert u van uw eigen aanpak?

Verschillende niveaus

Feedback kan op verschillende niveaus worden gegeven en ontvangen:

- Taakniveau: voor welke taak staat u? Wat wilt u (precies) realiseren?
- Procesniveau: wat is de gekozen aanpak? Welke vaardigheden vraagt dit van u (en eventueel van anderen)? Hoe is het werkproces ingericht?



Groeimindset

De **fixed mindset** – in het Nederlands ‘statische mindset’ genoemd – is de overtuiging dat intelligentie aangeboren is en in de loop van iemands leven niet veel verandert. De **growth mindset** (Carol Dweck) – in het Nederlands ‘groeimindset’ – ziet intelligentie als ontwikkelbaar: door oefening en training neemt het IQ toe. In een lerende organisatie is een groeimindset onontbeerlijk. Inspanning leidt ertoe dat je iets onder de knie krijgt. Fouten maken is niet erg; ook daar leer je van. Feedback hoort erbij, je gaat ermee aan de slag om er uiteindelijk beter van te worden. Leraren – en leerlingen – weten dat het mogelijk is om anders te handelen, met een ander resultaat tot gevolg. Overigens is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat professionals met een statische mindset vaak niet over een natuurlijke bereidheid beschikken om onbevangen en open feedback te ontvangen. Zij schieten snel in de verdediging en bagatelliseren hun eigen rol of invloed op het proces als succes uitblijft.

FEEDBACK GEVEN

Feedback geven (en ontvangen) is nog niet zo gemakkelijk. Wilt u van uw school een lerende organisatie maken, dan moet u ervoor zorgen dat medewerkers hier goed mee kunnen omgaan. Maar hoe pakt u dat aan, feedback geven? Wat is effectieve feedback? En wanneer is het bruikbaar voor de ontvanger?

Concreet en feitelijk

Goede feedback is concreet en observerend. U geeft dus geen interpretaties; het is aan de ontvanger om de feedback te interpreteren. Het is dan ook beter om ‘Je liep rood aan’ te zeggen in plaats van ‘Je werd boos’. Een andere manier van feedback geven is het effect beschrijven dat uw collega op u had: ‘Ik voelde me ongemakkelijk toen je zei...’.

Als u feedback geeft, doet u er goed aan te beschrijven welk gedrag van uw collega functioneel was en waar u het zag haperen. Benoem ook het effect dat u van dit gedrag waarnam. Belangrijk is dat u zo feitelijk mogelijk bent. Probeer termen als ‘goed’ en ‘slecht’ zoveel mogelijk te vermijden. De feedback moet ook eenduidig en helder zijn, dus niet verhuld.

Tijdig

Het is belangrijk dat de feedback snel volgt op de ervaring: dan is de herinnering nog levendig. Een neveneffect is ook dat er – indien nodig – snel iets gecorrigeerd kan worden. Het beginsel van snel feedback geven kent echter wel uitzonderingen: soms is het juist prettig als de emotie van het moment voorbij én verwerkt is.

Geef de feedback indien mogelijk in een veilige een-op-eenssetting.

Expertpositie

Het ontvangen van feedback voelt gemakkelijker als de feedbackgever een expert is, omdat deze een zekere kennis en ervaring heeft. Hierbij kan 'feedforward' gebruikt worden: 'Je zou het zo-en-zo kunnen aanpakken'. Belangrijk is dat de feedbackontvanger verantwoordelijk blijft voor zijn eigen keuzes op het gebied van verbetering en bijsturing.

Proces

Richt de feedback vooral op het proces: de aanpak, de interactie, de beleving.

Vervolgstep

Zorg ervoor dat de feedbackontvanger een vervolgstap kiest die haalbaar is. Dus geen zes stappen tegelijk die niet meer te overzien zijn. Check en dubbelcheck of u elkaar goed begrepen heeft. Geef uw collega steun en vertrouwen.

Tien tips voor goede feedback

1. Concrete observaties, geen interpretaties.
2. Tijdige feedback die snel volgt op de ervaring.
3. Geen beoordelingen of veroordelingen.
4. Eenduidig, niet verhuld, veilig.
5. Perspectief vanuit wat goed ging.
6. Geen feedback op eigenschappen.
7. Feedback op het proces en de mentale barrières.
8. Concrete suggesties vanuit kennis en ervaring.
9. De vervolgstap is een eigen keuze.
10. Van de vervolgstap is een concreet beeld.





LEREN MET HULP VAN FEEDBACKLOOPS

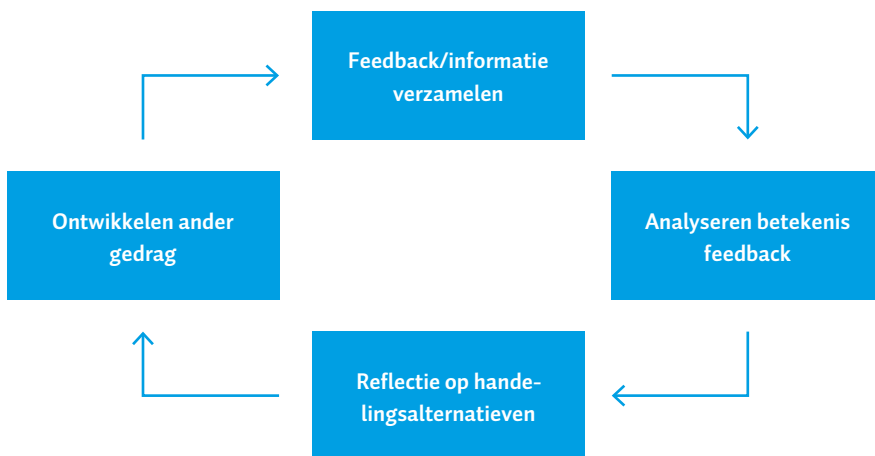
(Persoonlijke) feedback geven en ontvangen is één. Er vervolgens ook echt iets mee doen is iets heel anders. Daarnaast zijn er nog veel meer vormen van feedbackinformatie dan alleen de feedback van een collega. Feedback-loops, georganiseerde, gestandaardiseerde vormen van feedback, helpen een lerende organisatie feedback te organiseren.

VIER FASES

Feedbackloops zijn onmisbaar voor de lerende organisatie. Het woord *loop* suggereert al dat feedback in een lerende organisatie een cyclisch proces is, een proces dat continu door-gaat. Een feedbackloop bestaat uit vier fases:

Tips voor het inrichten van een feedbackloop

- *Toets elk instrument om feedback te verzamelen van tevoren op haalbaarheid.*
- *Heel veel feedback ophalen is niet altijd nodig. Minder is (soms) meer.*
- *Benader leerlingen persoonlijk om feedback te geven aan leraren en benadruk daarbij het doel van de feedback.*
- *Kies de vraagstelling zo concreet en begrijpelijk mogelijk.*
- *Sluit bij het verzamelen van informatie aan bij de persoonlijke ervaringen van de informant.*
- *Als u zuivere informatie wilt ontvangen om van te leren, houd beoordelen er dan buiten.*
- *Vraag ook uw collega's om feedback.*



Informatie verzamelen

Een feedbackloop begint met het verzamelen van feedback. Te denken valt aan informatie uit systemen, zoals examenresultaten (in relatie tot de landelijke cijfers), doorstroomcijfers of gegevens over uitval en verzuim. Maar ook andere bronnen, zoals vragenlijsten, evaluaties of interviews, helpen informatie verzamelen over leraren, teams en de school als geheel.

Ordenen en analyseren

De volgende stap in de feedbackloop is het ordenen en analyseren van de verzamelde gegevens. Dit is te beschouwen als de eerste stap in het (leer)proces. Veel leraren analyseren bijvoorbeeld de prestaties van hun klas door te toetsen en te onderzoeken waar leerlingen de meeste problemen hebben ervaren. Zo krijgen ze onder andere inzicht in hun eigen didactisch handelen en hoe ze dit kunnen verbeteren. Door de gegevens samen met een collega te analyseren, wordt het leerproces bevorderd. De gesprekspartner kan de feedbackontvanger ook behoeden voor het wegdeneren van de eigen rol.



Hulp bij het ordenen en analyseren van informatie

- *Begin met een duidelijke vraag en hypothese.*
- *Zorg voor bewezen causaliteit.*
- *Bepaal bij elke feedbackloop wie de informatie analyseert.*
- *Durf te analyseren én te confronteren.*

Handelingsalternatieven

Feedback zonder actie haalt weinig uit. Maar voordat er actie ondernomen kan worden, moeten er wel eerst handelingsalternatieven zijn. Hier ligt de kern van het lerend vermogen van de individuele medewerker, het team en de school als geheel. Wie twijfelt aan veranderbaarheid (zie ook hoofdstuk 2) – en denkt dat verandering toch niets uithaalt – zal immers niet in staat zijn alternatieven te overwegen. Een lerende organisatie accepteert deze denkwijze niet. Lerende professionals durven te experimenteren en begrijpen dat ook fouten maken onderdeel is van het leerproces, zowel het leerproces van henzelf als dat van hun team én dat van de school.

Aan de juiste verbeteractie gaat een dialoog vooraf. Borg die dialoog op elk niveau.

Nieuw gedrag

Vrijwel elk mens maakt mee dat de ontwikkelde vaardigheden en kwaliteiten op een bepaald moment ontoereikend zijn. De kunst is dan om nieuw gedrag te ontwikkelen. Dit wordt gemakkelijker als leraren samenhang ervaren tussen hun individuele leerproces, het gezamenlijk leren in een team en de ontwikkeling van de school als een lerende organisatie. Een gezamenlijk denk- en begrippenkader is hiervoor van wezenlijk belang. Daarin moet centraal staan hoe de school tegen leren aankijkt, met het accent op gedragsleren. De begrippen *fixed mindset* en *growth mindset* zijn daarin cruciaal.

Is een statische mindset binnen een leraren-team dominant, dan zal er nooit een lerende cultuur ontstaan. Alleen vanuit de overtuiging dat een mens blijft leren en dat feedback daarin een cruciale rol speelt – een *groeimindset* – kan uw school een lerende organisatie worden.

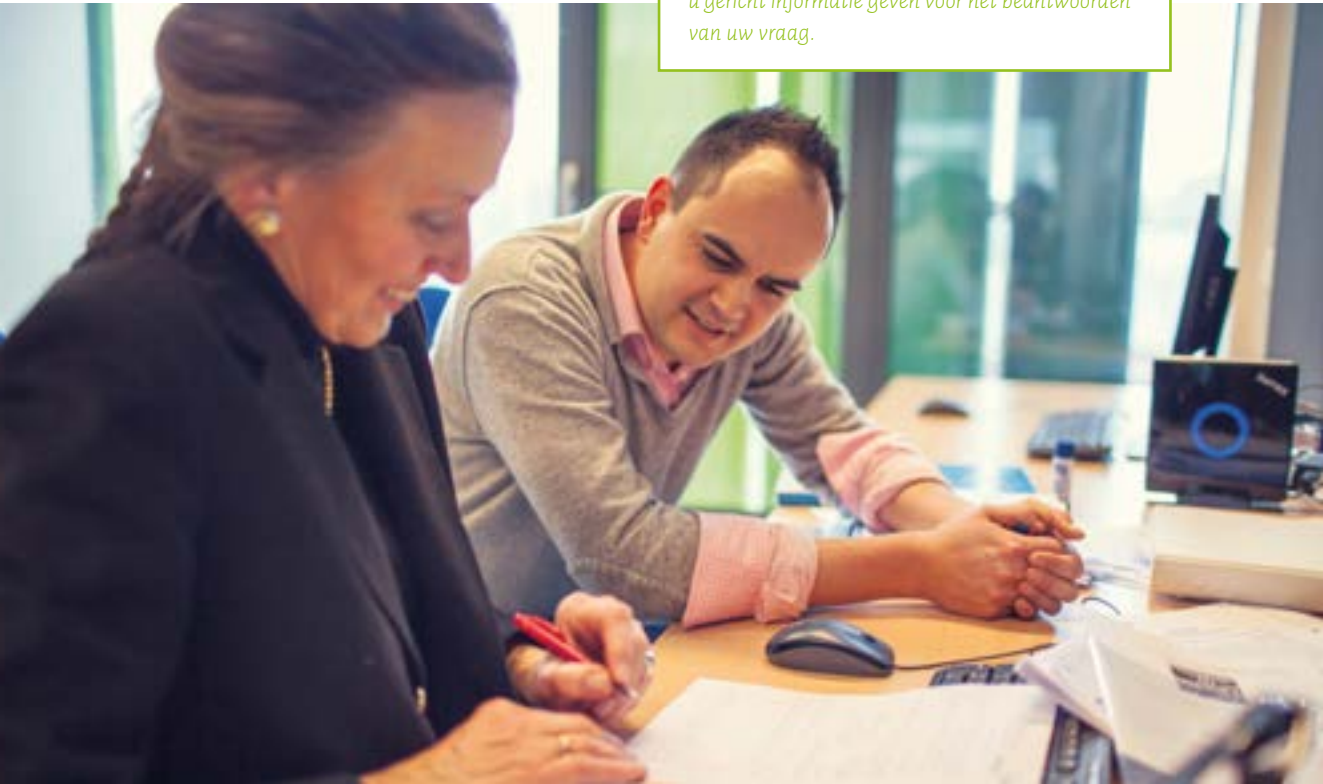
DRIE VORMEN

Er bestaan feedbackloops voor individuele medewerkers, voor teams of voor de school als geheel. Hieronder zetten we kort een aantal van deze vormen uiteen.



Keuzes maken

Feedbackloops zijn er in vele soorten en maten. Bij de inzet van feedbackloops geldt nadrukkelijk niet het credo van 'hoe meer, hoe beter'. Integendeel. U doet er juist goed aan om alleen feedbackloops in te zetten die voor uw organisatie effectief zijn en u gericht informatie geven voor het beantwoorden van uw vraag.



Voor de leraar

Een van de belangrijkste instrumenten voor een feedbackloop is de leerlingenvragenlijst. Leerlingen zijn immers heel goed in staat om feedback te geven op het functioneren van leraren, elk op hun eigen niveau, passend bij hun leeftijd. Wilt u een leerlingenvragenlijst gebruiken, vraag leerlingen dan liever niet om een score in te vullen, maar om terug te geven welk gedrag ze zien. Een andere methode is om gesprekken te voeren met leerlingen. Sommige leraren spreken op gezette tijden – bijvoorbeeld halverwege en aan het eind van het schooljaar – met hun klas over hun functioneren. Is de relatie met de klas goed, dan zal dit nuttige feedback opleveren. Kan de relatie beter, dan is de feedback vaak minder nuttig, omdat leerlingen zich minder vrij voelen om hun echte beleving te laten horen. Lesobservatie met collegiale feedback is ook een manier om kwalitatief goede feedback te krijgen. Belangrijk is wel dat er focus wordt aangebracht in de observatie. Dus niet dertig punten tegelijk observeren, maar slechts één of twee.

Voor teams

Met de toegenomen aandacht voor opbrengstgericht werken zijn er steeds meer lerarenteams die hun eigen resultaten periodiek bespreken op basis van cijferanalyse. In een lerende cultuur is het belangrijk dat alle teams dit op dezelfde gestructureerde manier doen. Belangrijk is dat de cijfers voor het team de voeding zijn voor een grondige analyse. Een andere handige feedbackloop voor teams is zelfevaluatie. Hiervoor zijn allerlei instrumenten in omloop, waarbij het de kunst is als team het gesprek aan te gaan. Ook gesprekken met leerlingen in de vorm van diepte-interviews zijn een goede methode. Ook voor dit type gesprek geldt dat het zinvol kan zijn te focussen. De ene keer gaat het gesprek over de lessen, dan over projecten en

excursies en een volgende keer over de buitenschoolse activiteiten.

Voor de school als geheel

Het tevredenheidsonderzoek bij ouders en leerlingen is een veelgebruikte feedbackloop voor de school als geheel. Belangrijk is wel dat de vragen specifiek genoeg zijn. Alleen zo kunt u boven water krijgen wat er beter kan. Ook oud-leerlingen vormen een belangrijke bron van informatie op schoolniveau. Ook hier is het belangrijk specifiek te zijn in de vraagstelling om conclusies te kunnen trekken. Daarnaast is het voeren van rondetafelgesprekken met stakeholders, zoals met voorafgaand onderwijs, vervolgonderwijs en ouders, een beproefde feedbackloop. Het is zaak dit soort gesprekken goed voor te bereiden, bijvoorbeeld door vooraf een aantal uitgewerkte stellingen toe te sturen die uit een recent rapport naar voren komen. Zorg vooraf dat alle betrokkenen goed weten wat ze kunnen verwachten.

VERDER LEZEN?

- **Dweck, C. Growth Mindset.** TED-talk: https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve#t-6253
- **Geijsel, F.P., Krüger, M.L. & Slegers, P.J.C. (2010).** Data Feedback for School Improvement: the role of researchers and school leaders. *The Australian Educational Researcher*, 37(2), 59-75.
- **Hargreaves, A. en Fullan, M. (2013).** *Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school.* Den Haag: Duurzaam leren.
- **Krüger, M. (red) (2014).** *Leidinggeven aan onderzoekende scholen.* Bussum: Couthino.
- **Marzano, R.J. (2013).** *Wat werkt op school. Research in actie.* Rotterdam: Bazalt Educatieve uitgaven.

TATA STEEL

‘LEREND ZIJN IS NIET VANZELFSPREKEND OMDAT JE EEN ONDERWIJSINSTELLING BENT’

Inge Helmers, Head of Talent and Performance Management bij Tata Steel, ziet leren als een uitgelezen manier om een organisatie jong en wendbaar te houden. ‘Mensen moeten inzetbaar blijven en mee kunnen gaan met de tijd en ontwikkelingen.’

WAAROM IS EEN LERENDE ORGANISATIE BELANGRIJK?

‘Een organisatie moet met veranderingen kunnen omgaan. Dit betekent dat ze zowel naar binnen als naar buiten moet kunnen kijken. Naar binnen kijken om bestaande processen te verbeteren en de talenten van mensen optimaal te ontwikkelen en te benutten. Naar buiten kijken om te zien wat de markt en concurrenten doen en welke technologische ontwikkelingen er zijn. Naar binnen en naar buiten kijken dwingt een organisatie steeds haar focus en strategie aan te passen om succesvol te kunnen overleven in een competitieve wereld. Daarnaast geeft leren ook voortdurend uitdaging en ambitie om dingen beter te doen. Hierdoor blijft de organisatie jong en wendbaar en is zij aantrekkelijk als werkgever.’

Aantrekkelijk werkgeverschap betekent mensen inzetbaar blijven houden, zodat zij kunnen meegaan met de tijd en ontwikkelingen. Technologische veranderingen dwingen je slimmer en efficiënter te werken. Daarmee wordt leren een essentiële vaardigheid voor ieder individu in de organisatie.’

HOE GEEFT TATA STEEL ZELF DE LERENDE ORGANISATIE VORM?

‘Wij gaan ervan uit dat je leert via het opdoen en verwerken van ervaringen. Dit organiseren we op allerlei manieren. We werken via processen die we managen via de Plan-Do-Check-Act (PCDA)-cyclus. Hierdoor zit het voortdurend verbeteren in ons DNA. Daarnaast organiseren we grote verbeterprojecten in taskforces om extra verbeterinspanning te mobiliseren.

Leren organiseren we rondom het zogenoemde 70-20-10-model. 70 procent van het leren gebeurt op de werkplek, door je werk te doen, te experimenteren, problemen op te lossen, anderen te raadplegen en voort te borduren op kennis en ervaringen van collega’s. 20 procent van het leren gebeurt door mentoring en coaching, onder andere door collega’s en leidinggevenden. Slechts 10 procent van het leren vindt plaats door middel van formele opleidingsprogramma’s.

Feedback geven en ontvangen loopt hier als een rode draad doorheen, via werkgesprekken, dagelijkse afstemmingen, teamoverleg, klant- en medewerkertevredenheidssurveys, en in de performancegesprekken. Onze slogan is “Beter Staal door Feed Back”. Dat zou je voor scholen kunnen vertalen naar: “Beter Onderwijs door Feed Back”.



TIPS VOOR HET ONDERWIJS

1. Kijk naar binnen en naar buiten. Stap uit je vertrouwde omgeving en sla bruggen met het bedrijfsleven en de overheid. Samenwerkingsverbanden veranderen. De maatschappij is steeds meer een matrix waarin onderlinge beïnvloeding steeds bepalender wordt.
2. Beschouw leren niet als vanzelfsprekend omdat je nu eenmaal een onderwijsinstelling bent waarvan leren de corebusiness is. Organiseer het eigen leren via werkprocessen en het 70-20-10-model.
3. Feedback geven en ontvangen, zowel informeel als formeel, is een bijzondere en waardevolle mogelijkheid om te leren.



6 OOK LEREN BUITEN DE EIGEN SCHOOL WERKT!

Scholen zetten steeds vaker verschillende vormen van samen leren in: ook met collega's buiten de eigen organisatie of met het bedrijfsleven. Dit samen leren past helemaal in de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Hoe kunt u dit met uw school aanpakken?

Een kijkje in de keuken van een andere school. Scholen staan letterlijk en figuurlijk midden in de samenleving. Het is daarom geen overbodige luxe om regelmatig te sparren met collega's van andere scholen. Met name scholen die al wat verder zijn in hun ontwikkeling naar een

lerende organisatie, zetten zelf vaker hun deuren open. Ze nodigen schoolleiders en leraren van andere onderwijsinstellingen uit om een kijkje te komen nemen. Want een schoolbezoek is een effectieve manier om zowel theoretische kennis op te doen als praktische handvatten te verwerven.

Schoolbezoeken leiden tot reflectie en leveren nieuwe invalshoeken voor verbetering op. Ze zijn nuttig voor zowel de ontvangende als de vragende school.

WAAROM IS SAMEN LEREN DOOR SCHOOLBEZOeken EFFECTIEF?

Een goed georganiseerd schoolbezoek is een onderschatte en zeer krachtige vorm van professionalisering. Tijdens een schoolbezoek gebeurt er van alles. Schoolleiders, leraren en stafmedewerkers leren elkaar kennen. Ze duiken in elkaars werkwijzen en praktijken om



deze vervolgens te onderzoeken en elkaar vragen te stellen als kritische vriend. Directe feedback is een logisch onderdeel van dit proces.

Waarom is dit samen leren zo belangrijk?

- Een schoolbezoek levert vrijwel meteen een toepasbare leeropbrengst op.
- Er ontstaat aan dialoog die beide scholen aan het denken zet: over het eigen onderwijs en de aanpak.
- Het is een krachtig middel om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten waardoor altijd het beste onderwijs aan alle leerlingen gegeven kan worden. En dat is waar het uiteindelijk om gaat.

Opbrengsten van een schoolbezoek op verschillende niveaus

Wat een schoolbezoek oplevert, kan per niveau verschillen. De school als geheel kan er iets anders uithalen dan het team of de individuele leraar.

Leraren geven aan dat ze samen leren zinvol vinden voor hun ontwikkeling. Maar ook dat dit bijdraagt aan de onderwijskwaliteit in hun school. Tegelijkertijd vinden ze dat het niet alleen om het vergaren van kennis moet gaan, maar zeker ook om de toepassing daarvan.

Op schoolniveau

- Bewustwording van en reflectie op de eigen ontwikkeling naar een lerende organisatie.
- Inspiratie opdoen om verder te bouwen aan een lerende en professionele schoolcultuur.
- Ervaringen en kennis delen voor schoolontwikkeling.
- Meer samenwerken met andere scholen.

Op teamniveau

- Professionele standaarden uitwisselen met collega's.
- Leren in groepsverband door kennis en ervaring te delen.
- Creëren van een open en lerende cultuur waarin feedback gegeven kan worden.
- Nieuwe ideeën en handelingsalternatieven opdoen.

Op individueel niveau

- Vergroten van kennis over methoden en middelen.
- Reflecteren op eigen handelen bij het stimuleren en faciliteren van leerprocessen.
- Vakbekwaamheid erkennen, maar ook bewust worden van groeimogelijkheden.

HOE LEREN SCHOLEN VAN ELKAAR?

U wilt als school aan de slag met samen leren in de vorm van schoolbezoeken. Dat kan op veel verschillende manieren. Soms is er weinig tijd en kan een 'spontaan' bezoek – zonder heel veel voorbereiding – al interessante inzichten opleveren. Bij een goed voorbereide, systematische aanpak zijn de opbrengsten goed te borgen en is de opgedane kennis gemakkelijker te delen.



Vormen van schoolbezoek

Het van en met elkaar leren in de vorm van een collegiale visitatie gaat uit van een leervraag bij beide scholen. Maar er zijn meer vormen van een schoolbezoek. We stippen ze hier kort aan.

| Naam | Doel | Bezoekende partij | Toevoeging |
|----------------------|--------------------------------------|--|--|
| Collegiale visitatie | Van en met elkaar leren | School | Beide scholen hebben een leervraag en ontvangen feedback hierop. |
| Visitatie | Feedback op een specifieke leervraag | School en externe deskundigen | De ontvangende school heeft een leervraag. De bezoekende school kan ook een leervraag hebben, maar dat is niet noodzakelijk. |
| Audit | Kwaliteitsverantwoording | Externe deskundigen | De nadruk ligt minder op schoolontwikkeling en meer op beoordeling. |
| Kritische vrienden | Feedback op een specifieke leervraag | Externe experts of kleine afvaardiging bezoekende school | De kritische vrienden bezoeken de school, maar volgen geen van tevoren afgestemd programma. |

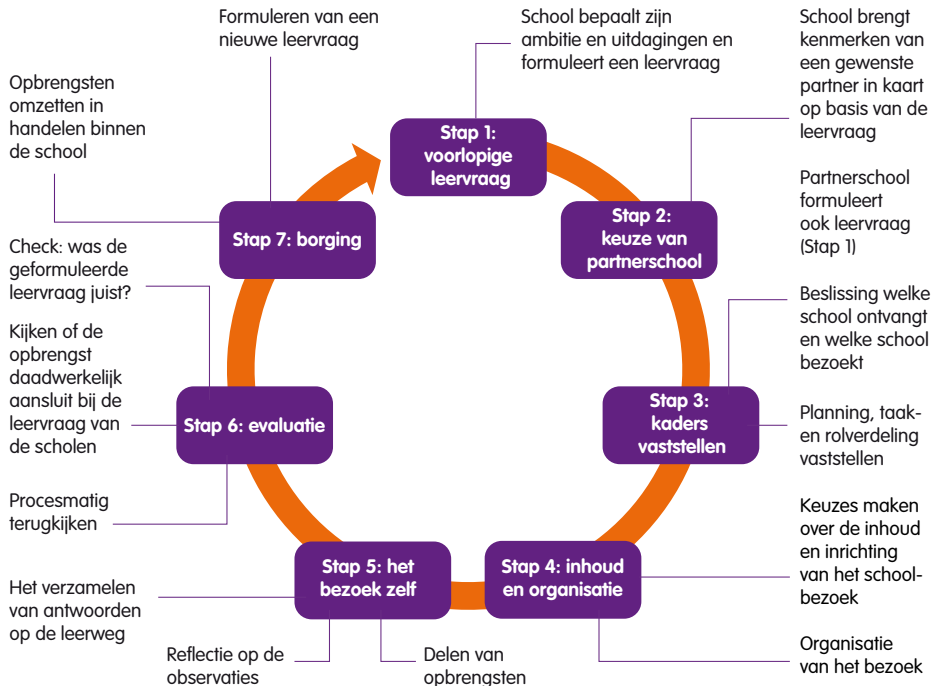
DE ZEVEN STAPPEN

Een goed georganiseerd schoolbezoek is – net zoals schoolontwikkeling – een cyclisch proces dat een aantal logische stappen bevat.

1 Bepaal uw ambitie en formuleer een leervraag. Deze vraagarticulatie is geen eenvoudige stap en vraagt tijd (maar dat betaalt zich later terug). Om tot een goede leervraag te komen, kan de school verschillende methodes inzetten zoals 'de zes hoeden van dr. Bono'. Teamleden krijgen hierbij een specifieke rol ('hoed') in het proces en mogen alleen vanuit die rol meewerken en kijken naar

de gewenste ontwikkeling van de school. Maar ook wat traditionelere methodes zijn effectief. Bijvoorbeeld: breng de huidige situatie in kaart en identificeer de knelpunten.

2 Benoem de kenmerken van de partnerschool. Denk aan grootte, schoolsoort, profilering. Bij het matchen van scholen is het goed om in



gedachten te houden dat er globaal drie categorieën relaties zijn tussen scholen die bij elkaar op bezoek gaan:

- Scholen waarvan school- en teamleiders elkaar goed kennen, ze hebben een 'warm' contact.
- Scholen die wel lijntjes met elkaar hebben, maar waarvan het personeel geen direct contact heeft ('lauwe' contacten). Deze 'lauwe' contacten vormen de grootste groep: het is daarvoor een goede bron om uit te putten.
- Tot slot de 'koude' contacten. Er is geen enkel contact, dus dat vraagt een extra inspanning.

Welke school u ook kiest, zorg dat u scherp voor ogen heeft wat de andere school van uw organisatie kan leren.

3 Stel een heldere planning, taak- en rolverdeling vast. Tip: benoem per school een 'moderator' en een 'secretaris'. De moderator let erop dat de leervragen van beide scholen steeds in beeld blijven en hij bewaakt de sfeer tijdens het schoolbezoek aan de hand van de zes V's (vrijheid, veiligheid, vertrouwelijkheid, verwachting, voorbereiding en vastleggen). Het programma is goed afgestemd met de moderator en er is waar mogelijk nagedacht over een alternatief programma. Uit ervaring blijkt dat er vaak op het laatste moment nog wijzigingen zijn in roosters en dergelijke en dat het

programma daarop moet worden aangepast. De secretaris is de contactpersoon van de school voor de andere school. Hij is betrokken bij de logistieke voorbereiding, bewaakt de voortgang van de voorbereiding op zijn school en borgt de opbrengsten van het schoolbezoek.

4 Ga aan de slag met de inhoud en stel op basis daarvan het programma samen. De organisatie van het bezoek is een verhaal apart (zie kader op pagina 60). Het vormgeven van de inhoud bestaat onder meer uit het definitief vaststellen en delen van de leervragen en het daarop afstemmen van de activiteiten.

5 Dan volgt natuurlijk het bezoek zelf. Dit vraagt om een open, kritische en nieuwsgierige houding.

6 Na afloop evalueren beide scholen het bezoek. Het is verstandig om bij deze evaluatie alle deelnemers te betrekken. Zoek het antwoord op de vraag of de opbrengst van het schoolbezoek een antwoord op de leervraag geeft.

7 Belangrijke stap: vertaling naar en borging in de school. Leg de opbrengsten niet alleen vast, maar deel ze binnen de school en verbind er concrete ontwikkelacties – met een eigenaar! – aan. Alle ervaringen en opbrengsten leveren als het goed is weer nieuwe leervragen op.

Randvoorwaarden

In beide gevallen is het goed om rekening te houden met enkele randvoorwaarden, ook wel de zes V's genoemd: vrijheid, veiligheid, vertrouwelijkheid, verwachting, voorbereiding en vastleggen.

- Meedoen aan een schoolbezoek is een vrije keuze. Deze vrijheid tot deelname voorkomt vrijblijvendheid, wie meedoet is betrokken.
- Deelnemers moeten zich kwetsbaar kunnen opstellen, dan leren ze het meest. Dit vereist een veilige sfeer in de groep.
- Spreek duidelijk af dat vertrouwelijke informatie binnenskamers blijft.
- Stem de verwachtingen van tevoren af, dat voorkomt teleurstellingen.
- Bereid het bezoek voor, ook als het ad hoc is.
- Maak afspraken over wie wat (leerpunten, opbrengsten) vastlegt.

Het schoolbezoek betekent feedback geven en krijgen. Een open blik en een gezonde dosis nieuwsgierigheid is essentieel.



De organisatie van het schoolbezoek

De ontvangende school heeft een extra taak: het organiseren van het bezoek. Daar komt best wat bij kijken. Bovendien is een goede organisatie cruciaal voor het succes. Het begint met het maken van een aantrekkelijk en vlot lopend programma. Vergeet daarbij de afstemming met de roostermaker niet. De logistieke organisatie vraagt ook tijd. Denk aan de volgende zaken:

- *het vastleggen van ruimtes;*
- *het inventariseren van eventuele dieetwensen;*
- *het regelen van vervoer en catering;*
- *overlegdata met collega's inplannen;*
- *de benodigde apparatuur bepalen en reserveren;*
- *ondersteuning regelen en inplannen.*



TIPS VOOR SCHOOLBEZOEKEN

De ontvangende school helpt de bezoekende school om antwoorden te krijgen op de leervragen. Kritische feedback is nodig om de school verder te helpen.

- Begin klein, zodat het traject overzichtelijk is, de deelnemers er vertrouwd mee zijn en een duidelijk succes geboekt kan worden.
- Investeer in een goede moderator en goede secretarissen.
- Bewaak de doelstellingen van de dag. Benoem bij iedere activiteit (en bij de start van de dag) de doelstellingen van de activiteit.
- Let erop dat de afgevaardigden van de bezoekende en ontvangende school niet bij iedere activiteit tegenover elkaar zitten. Varieer in opstellingen.
- Zorg ervoor dat u van tevoren in kaart heeft wat u de bezoekende school kunt meegeven.
- Ga niet in discussie over de bevindingen, constateer eventueel een verschil van inzicht op dat moment.
- Spreek een later feedbackmoment af.
- Beschouw het schoolbezoek niet als afgeronde activiteit; het is vaak de start van een nieuwe ontwikkeling.
- Zorg ervoor dat een schoolbezoek niet alleen iets van de schoolleiding is. Bespreek de opbrengst breed in de school.

De bezoekende school helpt de ontvangende school om op een hoger plan te komen.

Kritische feedback is nodig om de school verder te helpen, maar werkt alleen als aan de randvoorwaarden (de zes V's) is voldaan. De bezoekende school wil zelf ook zo veel mogelijk antwoord krijgen op de eigen leervraag.

- Geef complimenten over wat goed gaat.
- Onderbouw kritische punten altijd met feiten of opbrengsten van het schoolbezoek.

- Breng bij het geven van de feedback een duidelijke scheiding aan tussen het proces en de inhoud.
- Breng een duidelijke scheiding aan tussen de uitkomst van de afzonderlijke activiteit tijdens het schoolbezoek en de opbrengsten van het feedbackgesprek aan het einde van alle activiteiten.
- Als er lesobservaties zijn, kies dan een thema bij deze observaties en maak gebruik van een observatielijst die aansluit bij dit thema.
- Geef niet alleen bevindingen, maar ook aanbevelingen en adviezen. Zorg voor onderbouwing.

SAMEN LEREN VAN EN MET BEDRIJVEN

Het bedrijfsleven lijkt op het eerste gezicht een heel andere wereld dan die van het onderwijs. Bedrijven hebben te maken met economische voor- of tegenspoed, winsten en verliezen, aandeelhouders en consumenten. Scholen moeten omgaan met onderwerpen zoals krimp of groei in leerlingenaantallen, ouders en de onderwijsinspectie. Toch zijn er veel overeenkomsten. Bedrijven willen ook leren en zoeken voortdurend naar manieren om hun medewerkers een leven lang te laten leren van en met elkaar en kijken zeker bij collega's en concurrenten. Hun kwaliteit staat of valt – net zoals in het onderwijs – met goed personeel.

Aandachtspunten

Zowel de verschillen als de overeenkomsten maken het samen leren van het bedrijfsleven en het onderwijs bijzonder interessant. De randvoorwaarden en stappen zoals beschreven in de paragraaf *Hoe leren scholen van elkaar?* gelden in grote lijnen ook voor een leerproces dat samengaat met het bedrijfsleven.



Er is een aantal aandachtspunten waar scholen rekening mee moeten houden:

- Bedrijven zijn er in alle soorten en maten. De leervraag van uw school bepaalt de keuze voor het bedrijf. Heeft uw leervraag betrekking op de strategie? Dan komt een groot bedrijf waarschijnlijk eerder in aanmerking. Gaat het over geven van feedback, dan kan het juist prettig zijn om een bedrijf te kiezen dat vergelijkbaar in omvang is. Waar de mensen – net zoals binnen uw school – elkaar kennen en een beperkt aantal functies hebben. Hoe dan ook, de leervraag is leidend in de zoektocht naar een geschikt bedrijf.
- Veel bedrijven zijn zeer bereid een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een school (in de buurt). De school moet dan bij het bedrijf wel een duidelijke (leer)vraag neerleggen.
- Soms is er een vertaalslag nodig tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. Let hierop bij de voorbereiding en neem voldoende tijd tijdens het bezoek om elkaars wereld te leren begrijpen.

TIPS VOOR BEDRIJFSBEZOeken

- Gebruik het netwerk van ouders. Er zitten ongetwijfeld mensen bij die werken in een bedrijf dat past bij uw leervraag.
- Vergeet niet dat het bedrijfsleven zelf ook leervragen heeft. Neem die mee bij de inhoudelijke invulling van de dag.
- Stem een duidelijke taakverdeling af met het bedrijf. Lever als school in ieder geval de secretaris. Dat is ook in het vervolgt raject (delen van de opbrengsten) handig.
- Samen leren met het bedrijfsleven levert interessante contacten op: zeker voor het voortgezet onderwijs dat regelmatig snuffelstages zoekt. Houd dat bij het bezoek in het achterhoofd.

- Spreek een feedbackmoment in de nabije toekomst af.
- Beschouw het bedrijfsbezoek niet als afgeronde activiteit; het is juist de start van een nieuwe ontwikkeling.
- Zorg ervoor dat een bedrijfsbezoek niet alleen iets van de schoolleiding is. Bespreek de opbrengst breed in de school.
- Vergeet niet het bedrijf en eventueel betrokken ouders een terugkoppeling te geven.

Houd altijd de leervraag voor ogen bij de keuze voor een bedrijf.

VERDER LEZEN?

- **Schans, H. van der & Gaal, F. van (2013).** *De zes denkhoeden*. Den Bosch: De Bono Expertisecentrum.
- **Bijlard, A.; Bos, J. & Hoek, G. van (2015).** *Schoolbezoek, stimulans voor schoolontwikkeling. Praktische handreiking voor een schoolbezoek*. Den Haag: School aan Zet.

REFERENTIESCHOLEN

Binnen het programma School aan Zet zijn een aantal scholen referentieschool geworden. Deze scholen zijn al vergevorderd in hun ontwikkeling naar (onderdelen van) lerende organisatie en zijn bereid hun ervaringen te delen met andere scholen en hun deuren hiervoor open te zetten.



Referentiescholen VO



| | | | |
|------------------------------------|-------------|---|---------------|
| 1. Alfrid Kollege | Uithoorn | 11. Plus X - Catharina van Renneslaan | Almere |
| 2. CSO Ludger, locatie Waskamer | Waskamer | 12. Realdiep College, locatie Leon van Gelder | Groningen |
| 3. De Nieuwste School | Tilburg | 13. Segbroek College | Den Haag |
| 4. De Passie EVBO | Rotterdam | 14. TalentStad | Zwolle |
| 5. Gerrit Kornelij College | Winterswijk | 15. Udens College | Uden |
| 6. Het Kwadrant | Weert | 16. Vakcollege Amersfoort | Amersfoort |
| 7. Hyperion Lyceum | Amsterdam | 17. Valuascollege, locatie Havo-Vwo | Venlo |
| 8. Jacobus Fruytier SO - team zorg | Apeldoorn | 18. Van der Capellen SO, locatie Lassuslaan | Zwolle |
| 9. Mavo aan Zee | Den Helder | 19. Van der Meijl College | Almere |
| 10. Picasso Lyceum | Zoetermeer | 20. Wolfart PRO | Bergschenhoek |

CSG LIUDGER

‘OVER DE GRENS VAN DE SCHOOL HEEN KIJKEN’

Titia Keuning is locatiedirecteur in het voortgezet onderwijs, bij CSG Liudger Waskemeer. Voorheen was ze leraar biologie, tekenen en techniek. Maar ook: mentor, remedial teacher en schoolopleider.



**WAT HEB JIJ
ONTDEKT
VANDAAG?**

“Een van mijn drijfveren is het bieden van doorlopende leerlijnen aan leerlingen. Zonder ‘knip’ tussen po en vo kun je leerlingen meer onderwijs op maat bieden. Als een leerling bijvoorbeeld heel goed is in Engels, krijgt hij Engels op een hoger niveau. En als er meer aandacht nodig is voor rekenen, dan kan dat.

Deze gedachte geven we onder meer vorm in een aantal samenwerkingsprojecten. Zo hebben we, als po en vo in een krimpregio, de handen ineengeslagen om te staan voor excellent onderwijs in de regio. We maken gebruik van elkaars lokalen – we zijn bijna burens – en van elkaars expertise. Onze leraren komen veel bij elkaar over de vloer, om van elkaar te leren en elkaars passie te delen. Dat gaat heel organisch, en ik merk dat de leraren enthousiast worden van elkaar en van de eerste zichtbare resultaten van de samenwerking, zoals gestegen jaargemiddelden voor rekenen.

We zijn samen met de basisscholen aan de slag gegaan. Zo zijn we bezig om eenzelfde methodiek te gebruiken op zowel po als vo en eenzelfde ‘rekentaal’ te spreken. Ook voor Engels werken we samen. Als leraren doen we dat door gebruik te maken van de methodiek en bijbehorende certificaten van Anglia Network Europe. En de basisschoolleerlingen bezoeken bijvoorbeeld de Engelstalige kerstvoorstellingen die leerlingen van de examenklassen vo opvoeren voor hun spreekvaardigheid Engels.

Daarnaast zijn we samen met de basisscholen van CPO de Tjongerwerven en een aantal bedrijven bezig een Technet-kring in het leven te roepen. Daarin worden scholen en bedrijven in een regio aan elkaar gekoppeld om samen het techniekonderwijs aantrekkelijker te maken en leerlingen te ondersteunen bij hun loopbaanoriëntatie. Zo versterken we elkaar in het bieden van de doorlopende leerlijnen ‘Onderzoeken en ontwerpen’ en ‘Wetenschap en techniek’. In die sector zit in onze omgeving immers het meeste werk. Al deze samenwerkingsverbanden hebben ons doen inzien dat er heel wat te leren en te beleven valt, als je over de grenzen van je eigen school heen durft te kijken.”



7 STURING GEVEN AAN EEN LERENDE ORGANISATIE

Besturen van scholen staan steeds vaker stil bij hun bijdrage aan het meer lerend maken van hun organisatie. Waarschijnlijk is dat op uw school niet anders. Is de aanpak van uw bestuur voldoende ondersteunend? En welke bestuurlijke dilemma's spelen er binnen uw schoolorganisatie?

Het creëren van een lerende cultuur binnen de school is iets wat de hele schoolorganisatie raakt, van leerling tot bestuur. Bestuurders zijn in de regel geïnteresseerd in de thematiek van de lerende organisatie en de reflectie op de eigen rol daarin. Ze vragen zich af wat de effectiviteit is van hun manier van besturen. Is hun bestuurswijze ondersteunend voor het leren van de organisatie?

Met hun bestuursaanpak zullen zij bewust of onbewust het leren van een organisatie stimuleren, ondersteunen of juist in de weg zitten. Beseffen de bestuursleden welke rol zij in dit proces spelen? Is er expliciete aandacht voor de bestuursfilosofie? Maakt het bestuur die filosofie ook waar in de dagelijkse praktijk?

En wat betekent dit voor de bestuurders persoonlijk? Die bewustwording en explicitering kunnen ervoor zorgen dat besturen van en werken aan een lerende organisatie hand in hand gaan.



Op één lijn zitten: alignment

Voor een lerende organisatie is een gedragen visie en ambitie op alle lagen in de schoolorganisatie van groot belang. Het is belangrijk dat iedereen – leraar, team-, schoolleider én bestuurder – op één lijn zit. Een ieder ondersteunt vanuit zijn eigen rol de ontwikkelingen binnen de organisatie.

ONTWIKKELPUNTEN VOOR BESTUURDERS

Een schoolbestuur streeft naar beter onderwijs voor de school en wil deze verbeteringen het liefst zo goed mogelijk verankeren, ook met de gedachte om een lerende organisatie te worden. Daarbij heeft het bestuur te maken met verschillende factoren, zoals organisatieontwikkeling, professioneel personeelsbeleid, de inrichting van de besturing en borging en de persoonlijke stijl van besturen.

Om van uw school een lerende organisatie te maken, kan het bestuur vanuit een aantal inhoudelijke thema's (zie hieronder) te werk gaan. Daarbij draait het steeds om vragen als: wat draagt de bestuurder bij en wat laat hij achterwege? Wat zou de bestuurder willen of moeten doen en wat houdt hem daarbij tegen?

Aansturing en 'in control' zijn

In professionele organisaties gaat het om de motivatie, de inzet en de focus van de medewerkers. Hoe kan een bestuurder de medewerkers in de organisatie sturen en wanneer kan hij als eindverantwoordelijke stellen dat de school 'in control' is? Dat is iets wat moeilijk concreet te maken is.



In control

Met 'in control' zijn wordt niet bedoeld: alles onder controle hebben. 'In control' zijn betekent: overzicht hebben, de ontwikkeling van de organisatie wat betreft de belangrijkste doelstellingen goed in beeld hebben en invloed daarop uitoefenen wanneer het nodig is.

Zorg dat er overeenstemming bestaat over de manier waarop leidinggevend en op alle niveaus hun medewerkers sturen en inspireren.

Creëer kaders die richting geven, maar ook beslissingsruimte aan de mensen laten. Focus op samenwerken en kwalitatief goede informatie over hoe zaken zich ontwikkelen. Wellicht zijn er bestaande systemen waarmee het bestuur deze informatie kan ophalen?

Overigens is dit niet iets wat heel gemakkelijk zal gaan, want de praktijk is vaak weerbarstig. Bij veel besturen vraagt de dagelijkse gang van zaken en de uitvoering van het onderwijs alle aandacht. En mogelijk staat een cyclische en ontwikkelgerichte aanpak bij uw school nog in de kinderschoenen. Bij zo'n aanpak draait het om balans en samenhang tussen centraal en decentraal, tussen harde en softe controls. Veel bestuurders geven aan de nadruk te leggen op het stimuleren van veranderingen en het scheppen van voorwaarden ('push'), maar doordat zij bij hun medewerkers hameren op doelen of prestaties ('pull') motiveren zij hun mensen niet om zich hier sterk voor te maken. Het is de uitdaging om via bewuste cultuurinterventies, in aanvulling op hardere verantwoordingssystemen, de ontwikkeling van de organisatie te bespoedigen vanuit de motivatie van de professionals zelf.

Psychologisch contract

Een psychologisch contract is geen papieren contract zoals een arbeidsovereenkomst, maar betreft de verwachtingen over en weer. Sluiten de verwachtingen van mens en organisatie voldoende op elkaar aan? Veel leidinggevend zijn hun functie ingerold vanuit een coördinerende taak, waarbij zij zorgden voor een goede dagelijkse gang van zaken. Maar in een leidinggevende functie gaat het om onderwijskundig en persoonlijk leiderschap en de vaardigheid om in het werken met medewerkers te weten wanneer te vertrouwen en los te laten en waar te confronteren en richting te geven. Zowel loslaten als gericht sturen vraagt om moed.

Het is van belang een goede balans te vinden tussen individuele en organisatorische verwachtingen op alle niveaus en dit te verankeren in de gesprekkencyclus.

Rol van teams

Als school is het soms lastig om de ontwikkelbehoeften van individuen en die van de organisatie goed op elkaar af te stemmen. Meestal wordt het leren van individuele medewerkers goed gestimuleerd en gefaciliteerd, maar het verband met de ontwikkelbehoeften van het team of de school wordt lang niet altijd gelegd. Een gesprekkencyclus kan hier een goede manier voor zijn. Maar ook een bredere opvatting van leren kan helpen om alle ontwikkelbehoeften op elkaar af te stemmen. Professionals leren niet altijd via scholing, maar bijvoorbeeld ook via projectleiderschap of het ontwikkelen van een nieuwe onderwijsmodule.

Het is niet de bedoeling dat een team een optelsom is van individuele vakleraren die zich vooral op het eigen onderwijs richten. Dit zal niet leiden tot een productieve samenhang. Gemakkelijker wordt het als teamleden samen gaan werken aan het ontwerpen van een nieuwe leeromgeving, waarbij ze hun ambities omzetten in concrete acties. Zo ontstaat er wederzijdse afhankelijkheid die een gunstige invloed heeft op de productiviteit.

Willen weten hoe het zit

Veel besturen borgen wel de basiskwaliteit van het onderwijs, maar nog niet de ambities die ze willen realiseren. Is het bestuur van uw school wel van plan om die ambities te borgen,



Personeelsbeleid

In het personeelsbeleid kan er aandacht zijn voor een bredere opvatting van leren, niet alleen via scholing, maar ook via ervaringen in de praktijk. Schoolontwikkeling is per slot van rekening ook personeelsontwikkeling.





dan is het belangrijk dat het goed zicht heeft op de ontwikkelingen die zich op school afspe- len. Daarvoor moet het bestuur betrouwbare informatie verzamelen, in samenwerking met de professionals op scholen, over de mate waarin deze ambities zich ontwikkelen. Leren en bijsturen worden dan op alle niveaus van- zelfsprekend. Dit raakt de kern van de lerende organisatie. Bestuurders hebben vaak wel aanknopingspunten voor eigen beleid en stu- ring, maar deze zijn soms lastig bespreekbaar te maken omdat ze niet altijd gebaseerd zijn op expliciete en gedeelde informatie. Ook hebben besturen vaak relatief veel aandacht voor plannen maken en in gang zetten, maar minder voor evalueren en bijsturen. Zo is het niet vanzelfsprekend dat een bestuur school- plannen goedkeurt en daar prestatieafspraken aan koppelt. Ook omdat het vaak niet weet welke verantwoording daarbij past en hoe de juiste informatie daarvoor beschikbaar komt. Daarom is het goed dat uw schoolbestuur een bewust informatiebeleid opzet dat nauw samenhangt met de inrichting van een plannings- en verantwoordingscyclus.

Verhouding met intern toezicht

De werkverhouding tussen een bestuur en de Raad van Toezicht verloopt niet altijd even soepel. Soms denken ze verschillend over de bestuursfilosofie, maar het kan ook zijn dat toezichthouders nog te veel zelf willen bepa- len. Worstelt uw school ook met de werk- verhouding tussen het bestuur en de Raad van Toezicht, dan is een inhoudelijk gericht toe- zichtkader wellicht een goede oplossing. Dit kader beschrijft vanuit de functie van het toezicht de prioriteiten van de toezichthouder. Maar wat ook zeker tot een betere werkver- houding leidt, is een open en sterke wissel- werking tussen het bestuur en de toezicht- houder, waarbij het bestuur nadrukkelijk aan het roer staat en de koers bepaalt.

REFLECTIEVRAGEN: HOE BESTUREN WIJ?

Om goed te kunnen reflecteren op de effectiviteit van het besturen, is het van belang dat het bestuur zichzelf een aantal essentiële vragen stelt. Hieronder ziet u een selectie van voorbeeldvragen uit de bestuursgesprekken van School aan Zet, die bij reflectie behulpzaam kunnen zijn.

Besturing van een lerende organisatie

- Wat is uw besturingsfilosofie en welke betekenis heeft deze voor het gedrag van u en uw leidinggevendenden in de dagelijkse praktijk?
- Hoe bepalend is het ideaal van de lerende organisatie voor uw opvattingen over besturing en professionaliteit?
- Op welke terreinen aarzelt u om nadrukkelijk te sturen en waarom?

Weten hoe het zit

- Hoe wilt u als bestuur 'in control' zijn en waaruit blijkt of dit ook lukt?
- Hoe weet u echt hoe het zit met uw eigen ambities: de ontwikkelingen en resultaten binnen uw scholen (anders dan de inspectienormen)?
- Hoe ondersteunt of belemmert de uitwisseling van informatie het leren in uw organisatie, en om welke informatie gaat het hierbij?

Organiseren verander- en verbeterproces

- Komen onderwijskundig beleid (wat willen we?) en organisatieontwikkeling (wat is daarvoor nodig?) in samenhang aan de orde op alle niveaus van de organisatie?
- Zitten uw leidinggevendenden met u op één lijn als het gaat om de doelen en wijze van sturing? Ook als het om veranderprocessen gaat?

Focus op aspecten

- Hoe verbindt u buiten (maatschappelijke ontwikkelingen) met binnen en werkt u aan de 'responsiviteit' van uw organisatie?
- Hoe schept u de voorwaarden om tot een lerende cultuur te komen?
- Hoe houdt u de spanning tussen leren en afrekenen hanteerbaar?

VERDER LEZEN?

- **Fullan, M. (2002).** Principals as leaders in a culture of change. *Educational leadership*, 59(8), 16-21.
- **Teunenbroek, M. van; Holt, H. van & Fukkink, H. (2016).** *De rol van de bestuurder in de lerende school*. Den Haag: School aan Zet.
- **Weggeman, M. (2007).** *Leidinggeven aan professionals: niet doen!* Schiedam: Scriptum management.
- **Wierdsnam A, & Swieringa, J. (2002).** *Lerend organiseren; als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.

STICHTING LOGOS

‘SCHOOLONTWIKKELING IS NOOIT KLAAR’

Alle scholen van Stichting LOGOS willen lerende organisaties zijn, waar leren van en met elkaar vanzelfsprekend is. Hiervoor worden directeuren en teamleden in positie gebracht.

“In een lerende organisatie hangen verschillende aspecten van schoolontwikkeling met elkaar samen”, stelt Ton Bavinck, bestuursmanager van Stichting LOGOS voor Protestants Christelijk Onderwijs, een bestuur van veertien scholen in Gorinchem, Leerdam en Lingewaal. “Zo moeten de directeuren weten wat we bedoelen met het begrip ‘lerende organisatie’. Ook moeten ze in staat zijn hun team in die richting te begeleiden. Dit vraagt iets van hun leidinggevende capaciteiten. Teamleden moeten op hun beurt over de competenties beschikken om een bepaald thema – zoals onderwijs aan meer- en hoogbegaafde leerlingen – in de klas vorm te geven.”

VERBINDING

Maar hoe doe je dat nou, de ontwikkeling naar een lerende organisatie in gang zetten? Bij Stichting LOGOS bleek een pilot met een interne audit op een van de scholen – waarbij ook experts van School aan Zet betrokken waren – succesvol te zijn. Daarop werd besloten om deze experts ook in te schakelen bij het ontwikkeltraject van alle LOGOS-scholen. “Als eerste hebben we met alle directeuren van gedachten gewisseld over de school als lerende organisatie”, vertelt Bavinck. “Daarbij hebben we onder meer de verschillende aspecten van het ontwikkelmodel *Samen Leren Inhoud Geven* verkend. De directeuren zijn hiermee vervolgens samen met hun teams en een expert van School aan Zet aan de slag gegaan. Daarbij zoeken ze de verbinding met de eigen schoolontwikkeling. Iedere school is immers anders. Scholen zullen daarom hun eigen accenten leggen.”

LEERGEMEENSCHAPPEN

De inhoudelijke ontwikkeling vindt plaats in leergemeenschappen. Op basis van een beleidsnotitie – die werd geschreven door een themawerkgroep van directeuren, intern begeleiders en eventueel vakspecialisten – zijn standaarden ontwikkeld waaraan alle LOGOS-scholen op een bepaald thema moeten voldoen. In de leergemeenschappen werken leerkrachten deze thema's verder uit. Bavinck: "Als bestuur leggen we visitaties af, waarin we nagaan of de standaarden door alle scholen worden nageleefd."

PERMANENTE AANDACHT

De samenstelling van de schoolteams is ook een belangrijke factor. "Sommige leerkrachten zullen voorop lopen, anderen zullen terughoudender zijn", stelt Bavinck. "Dat geeft niet, als de ontwikkeling op een school maar niet stagneert. Als bestuur zijn we verantwoordelijk voor goed functionerende teams, en voor directeuren en intern begeleiders die hun positie als voortrekker en ondersteuners goed innemen. Daarnaast blijft schoolontwikkeling permanent aandacht vragen: het is nooit klaar."



**WAAR BEN
JIJ GOED IN?**



8 SCHOOL AAN ZET ALS LEREND PROGRAMMA:

EEN VERNIEUWINGSEXPERIMENT

Het programma School aan Zet heeft de afgelopen jaren samen met scholen veel geleerd. Over vernieuwingen in het onderwijs, over hoe een programma zoals School aan Zet, dat uitgaat van vrijwillige deelname, hier een bijdrage aan kan leveren, en ook over het onderwijs en de toekomstige uitdagingen die scholen tegemoet gaan. In dit hoofdstuk proberen we in het kort deze lessen terug te geven.

In het voorjaar van 2012 stond het programma van School aan Zet voor de uitdagende opdracht om zoveel mogelijk scholen bekend te maken met de nieuw geïntroduceerde landelijke bestuursakkoorden en prestatiebox en hen te stimuleren de inhoudelijke thema's van de bestuursakkoorden te vertalen naar hun eigen ambities. Al gauw werd duidelijk dat scholen niet alleen aan deze thema's wilden werken, maar zich ook wilden ontwikkelen naar een meer professionele, lerende organisatie. Dit om de kwaliteit van het onderwijs blijvend te kunnen verbeteren en steeds weer in te kunnen spelen op veranderingen.

De bestuursakkoorden en de daarbij behorende prestatiebox markeerden een nieuwe sturingsfilosofie van de overheid. School aan Zet was – als vernieuwingsexperiment binnen deze nieuwe sturingsfilosofie – vanaf de start van het programma lerend ingericht, zodat het programma zich zelf kon aanpassen aan zijn eigen veranderende omgeving, zoals het beleid vanuit het ministerie, PO-Raad en VO-raad, maar vooral natuurlijk aan de wensen van de scholen zelf. We konden door het type programma – waarbij er veel interactie was met de scholen – immers veel van het onderwijs zelf leren, en over de uitdagingen waarmee scholen geconfronteerd worden.

De samenleving verandert steeds sneller. Mede daarom ontstond de wens bij scholen om zich te versterken als lerende organisatie en zich continu aan te kunnen passen aan deze veranderende omgeving. Hiervoor wilden de scholen graag het programma van School aan Zet benutten. Tijdens het programma werd regelmatig gesproken over de toekomstige uitdagingen voor het onderwijs; door leraren, schoolleiders en bestuurders, en door experts en het programmeerteam van School aan Zet. Hierdoor ontstond tijdens de loop van het programma ook een beeld van wat er nodig is om het onderwijs toekomstbestendig te maken.

GELEERDE LESSEN SCHOOL AAN ZET

Het programma School aan Zet heeft gedurende vier jaar met het primair, voortgezet en speciaal onderwijs samengewerkt om scholen te versterken in hun ontwikkeling naar lerende organisaties. Er werd op een nieuwe, vraaggerichte manier met scholen gewerkt, waarbij de ambities van de scholen leidend waren. Scholen volgden niet zozeer wat er van bovenaf werd opgelegd, maar namen zelf initiatief. Ruim 80 procent van de deelnemende scholen gaf aan dat zij zich wilden ontwikkelen naar een 'lerende organisatie'. Dit thema kwam zodoende centraal te staan. Het programma had zelf ook een 'lerend karakter', wat eigenlijk inherent is aan het 'anders dan anders' werken: er ontstaan nieuwe inzichten, die het programma kleuren. Hieronder sommen we enkele van de 'geleerde lessen' op.

Les 1: Vernieuwing heeft meer kans een duurzaam karakter te krijgen als er 'alignment' is binnen de schoolorganisatie

Het is belangrijk dat scholen ervoor zorgen dat vernieuwing in samenspraak gebeurt met alle lagen van de organisatie: leraar, schoolleiding

en schoolbestuur en dat daarbij een gezamenlijke visie en taal ontwikkeld wordt. Daarmee wordt voorkomen dat de innovatie te veel afhangt van individuen. De interne verbindingen zijn een voorwaarde om de integratie van onderwijs met maatschappij, bedrijfsleven en overheid tot stand te brengen. In het primair en speciaal onderwijs bleek het betrekken van het schoolbestuur een voorwaarde om scholen een lerende organisatie te maken.

Les 2: Samen leren heeft beslist een toegevoegde waarde

School aan Zet creëerde een (potentieel) netwerk van scholen die bezig zijn met de ontwikkeling naar een lerende organisatie en creëerde daarbij een open cultuur tussen de scholen. Leraren en schoolleiders zagen hierdoor in dat je van elkaar kunt leren, zowel binnen als buiten de school. Van andere scholen maar bijvoorbeeld ook van het bedrijfsleven. In dit opzicht is School aan Zet een voorloper op mogelijke toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs, waarin scholen zelf werken aan kennisontwikkeling en actief op zoek gaan naar maatschappelijk partnerschap.

Les 3: Nadenken over de 'waarom'-vraag van onderwijsvernieuwing draagt bij aan de bewustwording van de autonomie van scholen en vermindert de innovatieangst

Kenmerkend voor het Nederlandse onderwijsbestel is dat scholen veel autonomie hebben in de besteding van hun middelen en de invulling van het onderwijs. De prestatiebox, waarbij de keuze voor het besteden van innovatiegelden eveneens bij scholen is gelegd, is een verdere stap in deze autonomie. Scholen werden binnen het programma uitgedaagd invulling te geven aan deze autonomie. Door antwoord te geven op de waaromvraag – in plaats van de hoe- en watvraag – konden scholen zich richten op hun kracht. Scholen werden zich ervan bewust



dat ze zelf veel meer de richting van hun eigen ontwikkeling konden bepalen. Dit versterkte het zelfvertrouwen.

Naast een aantal lessen over onderwijsvernieuwing zelf heeft het programma ook een aantal lessen geleerd over hoe een programma zoals School aan Zet ingericht kan worden:

Les 4: De verwachtingen van scholen moeten goed gemanaged worden

Scholen waren gewend aan traditionele ondersteuning (subsidieprojecten en/of verplichte deelname) waardoor verwachtingen van scholen in 2012 niet aansloten bij de nieuwe opzet van het programma. Deze opzet ging ervan uit dat een school een eigen leervraag formuleerde en hier zelf mee aan de slag ging. Hierdoor haakte een groep scholen zelfs af, al waren er ook veel positieve reacties van scho-

len die deze werkwijze juist wel uitdagend vonden. Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van scholen is daarmee een vliegwiel voor groter commitment vanuit de scholen. Hiervoor is het noodzakelijk om het verwachtingspatroon van scholen – die ook per groepen scholen verschillen – in beeld te brengen, hier goed bij aan te sluiten en scholen waar mogelijk in een vroegtijdig stadium te betrekken bij de ontwikkeling (van een (vernieuwings-)programma).

Les 5: Het programma moet zo ingericht worden dat het aansluit op lopende processen en de huidige context in plaats van dat het 'erbij' komt

In het begin van het programma liepen de aanmeldingen in het speciale onderwijs achter. De reden daarvoor was dat men sceptisch was. Deze scholen hebben, nog meer dan andere

scholen, te maken met een bewegende sector en een turbulente praktijk. Ze betwijfelden of het programma wel aansloot op de lopende processen binnen de school. Hierop werd binnen het programma ingezet op het aansluiten op lopende processen in plaats van het vormen van een nieuw proces. Dat betekent dus dat er ruimte wordt gezocht binnen het programma voor maatwerk aan scholen, waarbij rekening gehouden wordt met een complexe, institutionele omgeving.

Les 6: Luisteren loont

Uit de zogeheten ‘ambitiesprekken’ met de scholen aan het begin van het programma bleek dat er een onverwacht grote belangstelling was voor het thema HRM/lerende organisatie, meer dan voor de andere, meer onderwijsinhoudelijke thema’s. Daarop liet School aan Zet het thematisch werken voor een belangrijk deel los en verplaatste de focus naar een meer geïntegreerde, interactieve werkwijze – ontstaan in co-creatie met scholen – voor lerende organisaties. De nieuwe werkwijze vergrootte de impact van het programma en werd over het algemeen positief ontvangen door de scholen.

01

Een blik in de toekomst

Tuur eens door uw ooghaars naar de verre toekomst. Laten we voor het gemak het jaar 2032 nemen. Wat ziet u dan? Wat voor effect hebben bijvoorbeeld digitalisering, klimaatverandering en internationalisering op de maatschappij en op het onderwijs?

Nu al zien we dat de wereld wordt verbonden door internet en mondiale vraagstukken. Voor het eerst leven we in een maatschappij die kennis in overvloed heeft, maar die ook worstelt met de vraag wat die kennis betekent. Met het kleiner worden van de wereld, verandert de Nederlandse samenleving mee, soms welwillend, soms met tegenzin, maar onafwendbaar.

‘Back to the future’. Verwacht u, net als wij, dat onze samenleving in die verre toekomst een nog grotere diversiteit laat zien, met grotere cultuur- en kennisverschillen? De burgers van morgen zijn in ieder geval andere burgers dan wij, met een ander antwoord op de vraag wat goed burgerschap inhoudt. We verwachten daarbij dat regionale verschillen steeds belangrijker worden, niet alleen tussen stad en land, maar ook van wijk tot wijk en van groep tot groep. De aandacht voor individuele ontwikkeling en expressie stijgt. Elk mens zoekt zijn eigen plek in de maatschappij. Wat we verwachten dat er gebeurt voor de samenleving in het algemeen, verwachten we in het bijzonder voor de arbeidsmarkt. Oude beroepen verdwijnen, bestaande beroepen veranderen en nieuwe beroepen verschijnen. Dit gebeurt steeds sneller. Terwijl vaste contracten van regel tot uitzondering worden, verdwijnt ook het idee van één carrière per persoon. Leren wordt langduriger een vaste waarde.

DRIE UITDAGINGEN VOOR HET ONDERWIJS

Door de interactie met scholen en de ontwikkeling van scholen naar lerende (en daarmee toekomstbestendige) organisatie, is tijdens het programma ook een beeld ontstaan over de toekomstige vraagstukken voor het onderwijs. Hoe kan het onderwijs de komende jaren zijn kernwaarden blijven vervullen, terwijl de leerlingen steeds diverser worden, het beroepenveld steeds sneller verandert, en de maatschappelijke vraagstukken steeds complexer worden? Drie *mogelijke* toekomstbeelden die wij zien:

Een groeiende vraag om maatwerk te

leveren: waar leerlingen en arbeidsmarkten regionaal steeds meer van elkaar verschillen, rijst ook de vraag naar onderwijs dat daarop aansluit. Dat zal voor bijvoorbeeld Rotterdam-Zuid tot andere onderwijsactiviteiten leiden dan in Rosmalen – de achtergronden van leerlingen zijn anders, de diversiteit zelf verschilt,

en de arbeidsmarkt is specifiek voor de regio. Lastig is daarbij dat veranderingen in maatschappij en arbeidsmarkt steeds sneller lijken te gaan. Er is een steeds grotere zekerheid van onzekerheid en daarmee een steeds grotere behoefte aan flexibiliteit. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld een kleiner kerncurriculum te gaan hanteren en flexibeler om te gaan met de inhoud van het onderwijs. De groeiende autonomie van uw school geeft de school de kans om te experimenteren, maar er is meer nodig: innovatiekracht van de leraar bijvoorbeeld. En de ruimte die de leraren krijgen van het schoolbestuur en de schoolleiding. Dit vraagt weer om lef van schooldirecties en bestuurders.

De roep om meer samenwerking met de

maatschappij: maatwerk leveren betekent niet alleen dat de school aansluit op (de behoeften van) de leerlingen, maar ook dat de school ervoor zorgt dat leerlingen aansluiting vinden in de maatschappij en de arbeidsmarkt. De school kan hierop inspelen door niet alleen



het eigen aanpassingsvermogen te vergroten, maar ook dat van de leerlingen. Wij verwachten dat de school in de toekomst nadrukkelijker de samenwerking met de omgeving opzoekt om de leerlingen te ondersteunen. De school-omgeving draagt namelijk bij aan de ontwikkeling van de leerling. De school wordt op de lange termijn meer en meer onderdeel van een sociaal ecosysteem, waarbij zij meerdere sociale functies vervult. Door deze integratie van onderwijs in maatschappij, bedrijfsleven en overheid, maar ook in sportverenigingen, kerken/moskeeën/synagogen en bijvoorbeeld culturele centra, kan de school leren wat er nodig is voor de arbeidsmarkt en de maatschappij en welke veranderingen daar plaatsvinden. Op deze manier kan de ondernemende school haar aanpassingsvermogen vergroten en tijdig inspelen op (de acceleratie van) maatschappelijke veranderingen. Wellicht dat het schoolgebouw steeds meer een ontmoetingsplaats wordt waar ook andere partijen participeren in onderwijs geven en nemen. Wellicht dat onderwijs steeds vaker buiten dan binnen de muren van de school zal plaatsvinden. Zo kan ook deels invulling worden gegeven aan de opgave om maatwerk te leveren.

Van kennisoverdracht naar coaching en

betekenisgeving: kennisoverdracht zal altijd belangrijk blijven, maar er ligt minder de focus op kennis door de digitalisering alomtegenwoordig is. Tegelijkertijd vereist meer samenwerking met de maatschappij ook dat de school (leraren) in staat is om die samenwerking aan te gaan, dat de school de capaciteiten heeft om een leerproces van leerlingen te laten aansluiten op de vragen en wensen van de omgeving. Concreet betekent dit dat de rol van de leraar verandert van kennisoverdrager naar coach en facilitator. Leerlingen krijgen meer verantwoordelijkheid over of worden zelfs

eigenaar van hun eigen leerproces. De leraar helpt de leerlingen bij het ontwikkelen van selectiemechanismen voor het opdoen van kennis en bij de betekenisgeving van de overvloed aan informatie die op de leerlingen afkomt.

EEN LEREND PROGRAMMA IN TRANSITIEPERSPECTIEF

De geleerde lessen tijdens het programma maken duidelijk dat een school niet zomaar een lerende organisatie wordt. Er komt van alles bij kijken: ander gedrag van leerlingen, leraren, schoolleiders, en bestuur; een gezamenlijke ambitie om een lerende organisatie te worden; andere samenwerkingsstructuren, zowel binnen de school als met partners buiten de school. Kernpunt van School aan Zet was dat de wereld steeds sneller verandert, en dat dat niet alleen van leerlingen, maar ook van scholen, en van overheden en de educatieve infrastructuur een lerende houding vraagt. Wij hopen dat School aan Zet heeft kunnen bijdragen aan een startpunt van wat we later een grotere onderwijstransitie (zie kader) zullen noemen. Als steeds meer scholen lerende organisaties worden, zal het onderwijs zich ook steeds meer aan die veranderende samenleving kunnen aanpassen.

Een lerende organisatie begint als eerste met een nieuwe *mindset*. Dat is het 'waarom' achter de lerende organisatie. Elke organisatie zal een eigen overweging hebben. Waarom een lerende organisatie zijn? Wat is de collectieve ambitie van de school? En is het voor die ambitie nodig om lerend te zijn? Pas als het antwoord op die laatste vraag een volmondig 'ja' is, is de meerwaarde om lerend te worden helder voor de school. Pas dan past de lerende organisatie bij de eigen ambitie.

ONDERWIJS IN TRANSITIE?

Transities zijn grote, trage maatschappelijke veranderingen, waarbij de *functies van een systeem op een nieuwe manier worden vervuld*. Onderwijs is zo'n systeem, met de 'maatschappelijke functie' om jonge mensen te vormen en voor te bereiden op deelnemen aan de maatschappij en de arbeidsmarkt.

Transities zijn eerder uitzondering dan regel. Als we eenmaal een systeem hebben opgebouwd, zoals het onderwijs (maar denk ook aan het energiesysteem, de landbouw, etc.), verandert het niet zo snel meer. Maar toch kan ondertussen de veranderende omgeving het behoud van een systeem aantasten. Dat zijn de maatschappelijke veranderingen die op een systeem afkomen.

Kijkend naar het onderwijs zien we dat het ondanks vele vernieuwingsprogramma's qua structuur grotendeels hetzelfde heeft kunnen blijven – een curriculum dat grotendeels vast ligt, leraren die voor de klas staan – de school als plek waar je je diploma haalt. Dit wordt ondersteund door het overheidsbeleid dat zich concentreert op sturing op basis van wat meetbaar is. Men kijkt dus in de eerste plaats naar cijfers en scores, bijvoorbeeld om taal- en rekenvaardigheid te meten, de basisvaardigheden. Maar ondertussen is daar die veranderende maatschappij, met een heel ander tempo. Het gevolg is dat maatschappelijke ontwikkelingen steeds meer wringen met onderwijs. Vandaar dat de roep om lerende scholen vanuit een transitieperspectief zo vanzelfsprekend is.

Transitiemanagement

Transities lenen zich slecht voor klassieke sturing. Die veronderstelt immers een afgebakend vraagstuk, de mogelijkheid van een ontwerpbaar oplossing, en een afzienbare tijdspanne. *Transitiemanagement* is een nieuwe sturingsfilosofie die gebaseerd is op complexiteit, onzekerheid, en meerduidigheid, gebaseerd op gezamenlijke visievorming, experimenteren en leren.

Toekomstbeelden spelen een belangrijke rol in transitiemanagement. Vanuit een gewenst toekomstbeeld worden vernieuwingsexperimenten uitgezet om te kijken of er mogelijkheden zijn om transitie te versterken. Een vernieuwingsexperiment als School aan Zet is zelf geen oplossing, maar wel een kans om te leren over welke veranderingen mogelijk zijn. Daarom vergt transitiemanagement een lerende houding. Op deze manier ontstaat er een cyclisch proces van toekomst verkennen, experimenteren en leren.

Een toekomstbeeld biedt zicht op een wenselijke, structureel veranderde werkelijkheid, maar het geeft ook zicht op de belangrijkste uitdagingen van vandaag, de zogenaamde *transitieopgaven*.

LITERATUURLIJST

De hoofdstukken in dit handboek zijn voornamelijk gebaseerd op bestaande materialen die eerder in het kader van het programma School aan Zet zijn ontwikkeld en gepubliceerd:

HOOFDSTUK 1

Universiteit Utrecht (2014).

Kenmerken van een lerende organisatie: Een praktische handreiking om in het voortgezet onderwijs verandering en ontwikkeling te omarmen. Den Haag: School aan Zet.

HOOFDSTUK 2

Dialogic (2016).

De school als lerende organisatie – interne en externe factoren die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van scholen. Onderzoeksrapport in opdracht van School aan Zet.

HOOFDSTUK 3

Beteor (2013).

Kwaliteitskaart Collectieve ambitie en persoonlijk meesterschap. Den Haag: School aan Zet.

Sinek, S. (2009).

Start with WHY. How great leaders inspire everyone to take action. New York: Penguin Groep.

HOOFDSTUK 4

Beteor (2013).

Kwaliteitskaart Selectie en begeleiding van beginnende leraren. Den Haag: School aan Zet.

School aan Zet (2013).

Kwaliteitskaart Professionalisering van leraren. Den Haag: School aan Zet.

HOOFDSTUK 5

Hoeberichts, J. & Dijck, H. van (2014).

Feedback als kloppend hart van de lerende organisatie. Deel I, II en III. Den Haag: School aan Zet.

HOOFDSTUK 6

Bijlard, A.; Bos, J. & Hoek, G. van (2015).

Schoolbezoek, stimulans voor schoolontwikkeling. Praktische handreiking voor een schoolbezoek.
Den Haag: School aan Zet.

HOOFDSTUK 7

Steur, R. (2016).

Leren en presteren in samenhang. Kritische-vriendgesprekken over het leren van onderwijsorganisaties. In: *De Nieuwe Meso*, 3 (1), 88-97.

HOOFDSTUK 8

Dutch Research Institute For Transitions (2016).

Geleerde lessen van School aan Zet. Onderzoeksrapport in opdracht van School aan Zet.

INTERVIEWS & QUOTES

Jan Willem Maas (The Boston Consulting Group)

Annette Burgers (Maris College)

Op basis van een interview (5 mei 2014) als Praktijkvoorbeeld op de website van School aan Zet.

Rob Jiskoot (Archipelschool De Leeuwenburch)

Op basis van een interview in de brochure "Passie voor onderwijs, twaalf inspirerende samenwerkingen." (2015) van School aan Zet.

Inge Helmers (Tata Steel)

Titia Keuning (CSG Liudger)

Op basis van een interview in de brochure "Passie voor onderwijs, twaalf inspirerende samenwerkingen." (2015) van School aan Zet.

Ton Bavinck (Stichting LOGOS)

Op basis van een interview (3 november 2015) als Praktijkvoorbeeld op de website van School aan Zet.

COLOFON

| | |
|----------------------|--|
| SAMENSTELLING | Marieke Wolthoff (School aan Zet) Joanne Kuipers (School aan Zet) |
| REDACTIE | Ravestein & Zwart Punt vertaling & redactie |
| ONTWERP | VormVijf, Den Haag |
| FOTOGRAFIE | Mark Verlijdsdonk (ONS creatief buro) |

Dit handboek is gemaakt op basis van de kennis en ervaringen die zijn verzameld en/of opgedaan tijdens het programma School aan Zet. Voor meer informatie over School aan Zet en de lerende organisatie of een digitale versie van het handboek kunt u terecht op www.schoolaanzet.nl.

Mei 2016

© Platform Bèta Techniek / School aan Zet

Auteursrechten voorbehouden. Gebruik van de inhoud van deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.



SCHOOL
AAN ZET

