

Leerprocessen in een lerende organisatie Myriam Lieskamp

We refereren kort aan het artikel in Direct, september 2008, waar we de vijf disciplines van een lerende organisatie volgens Senge¹ hebben besproken. Vervolgens zoomen we in op twee disciplines, teamleren en persoonlijk meesterschap. Daarna kijken we naar de kern van een lerende organisatie en leggen de verbinding met de kwaliteitsagenda PO². We kijken naar de basiscompetentie van leren en tot slot welke de rol van de leidinggevende heeft bij deze leerprocessen.

“Wij zijn een lerende organisatie”. Het is een zin die makkelijk wordt gezegd. Maar wat is nu een lerende organisatie en wat doe je dan? Zomaar vragen die op een school afkomen bij de woorden “lerende organisatie”.

Senge stelt dat vijf disciplines de basis vormen van een lerende organisatie. Basis van een lerende organisatie vormt het doorlopend elkaar ontmoeten, samen reflecteren met als doel een leerproces tot stand te brengen. De eerste twee disciplines, persoonlijk meesterschap en teamleren zijn cruciale elementen. Teamleren is samen reflecteren op signalen uit de dagelijkse werkomgeving en de maatschappij. Vervolgens haal je samen die elementen eruit die voor de school van belang zijn en die een bijdrage leveren aan het verder uitbouwen van de gemeenschappelijke visie op het onderwijs. Soms moet je daarbij bestaande inzichten loslaten om plaats te maken voor andere inzichten. Wordt er een verandering in gang gezet, dan worden de consequenties in samenhang met elkaar bekeken (systeemdenken).

Hoe komt het nu dat organisaties “lerende organisaties” willen worden?

Kessels stelt in zijn artikel “Opleiden en leren in een kenniseconomie: “onze samenleving verandert gaandeweg in een kenniseconomie; een economie waarin de toepassing van kennis meer waarde toevoegt aan een organisatie dan de traditionele factoren zoals kapitaal, grondstof en arbeid”³. Deze verandering is in het onderwijs ook voelbaar. In de Kwaliteitsagenda PO⁴ staat dat scholen zich ontwikkelen naar organisaties waarin leraren en schoolleiders tegemoet kunnen komen aan de complexere en meer dynamische maatschappelijke opdracht. Verderop in dezelfde Kwaliteitsagenda staat: dat als Nederland mee wil blijven doen in de mondiale kenniseconomie, het taal- en rekenniveau omhoog moet. Een antwoord op deze maatschappelijke ontwikkeling kan een lerende organisatie zijn.

Kern van een lerende organisatie is, het samen reflecteren op processen, kennis verzamelen en deze kennis interpreteren en gebruiken om processen te verbeteren. Ook in een school vinden ingewikkelde processen plaats waar veel kennis voor nodig. Er is een interne vraag naar kennis door de ontwikkeling van de school zelf en als gevolg van datgene wat op de school afkomt. En externe ontwikkelingen die vragen om kennis over de directe omgeving en van bijvoorbeeld landelijk beleid. Deze kennis wordt verzameld, geïnterpreteerd en bekeken op consequenties en gebruikt in alle lagen van de schoolorganisatie. De inbreng van een ieder individu in het team is daarbij van belang op basis van de persoonlijke visie en talenten..

In de kwaliteitsagenda van het PO staat dat scholen nu te weinig gebruik maken van de informatie die de scholen en leraren zelf genereren. Informatie waarvan je leert, op basis waarvan je keuzes maakt. In de voortgangsrapportage Kwaliteitsagenda PO lezen we: “de

¹ Senge, 2007, 5^e druk Lerende scholen Academic Service Den Haag

² Kwaliteitsagenda PO Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, download www.cnvs.nl

³ Kessels, en Poell, Human Resource Development, Kluwer, 2003

⁴ Kwaliteitsagenda PO Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, blz. 2

kwaliteit van het onderwijs kan niet hoger worden dan de kwaliteit van de leraren. De kwaliteit van de leerkracht is de meest invloedrijke factor op de leerprestaties, na de leerlingeneigenschappen.” Als de kwaliteit van de leerkracht en het primaire proces zo belangrijk zijn, is het van cruciaal belang zodanige condities te creëren dat leerkrachten en schoolleiders kunnen reflecteren en leren. Dat vraagt om een krachtige leeromgeving waarbij er rust en ruimte is om te reflecteren en de professionaliteit van de docent en de leidinggevende centraal staan. Het vormgeven van een krachtige leeromgeving, een corporate curriculum volgens Kessels, is een taak van de leidinggevende

Een krachtige leeromgeving heeft twee doelen. Het eerste doel is medewerkers in de school de mogelijkheid bieden om kennis en vaardigheden te ontwikkelen die voor het dagelijkse werk in de school nodig zijn. Het tweede doel is medewerkers mogelijkheden bieden voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Daarbij is het van belang aan te sluiten bij de al aanwezige kennis en vaardigheden van de medewerkers. EN er zal een transitie van de kennis en vaardigheden moeten kunnen plaats vinden naar de werkplek. Van belang daarbij is de stelling van Gardeniers-Berendsen in het tijdschrift “Opleiden en ontwikkeling (1998)”: “Vakbekwaamheid is één. Het gaat er om een volledig mens te worden. Dat is goed voor de medewerker en de organisatie. “ Een krachtige leeromgeving zal zich dus richten om de ontwikkeling van EN de vakbekwaamheid EN de mens als geheel.

Deze vorm van leren vraagt een bepaalde set van kennis, vaardigheden en gedrag. We noemen dit leervermogen. Bij het leervermogen gaat het om die vaardigheden van de medewerker om zelf relevante en constructieve leeractiviteiten te ontplooiën, zicht te hebben op en gebruik te maken van de eigen persoonlijke leerstijl (zie bijvoorbeeld Kolb) en dit leervermogen te gebruiken, verder te ontwikkelen en waar nodig te verbeteren.

Een krachtige leeromgeving heeft volgens Kessels zeven leerfuncties. Allereerst is dat het verwerven van vakkennis die een directe relatie heeft met de kerncompetentie van de organisatie, in een school het geven van onderwijs. De tweede functie is het leren oplossen van problemen met die verworven vakkennis. Als derde functie moet de leeromgeving de mogelijkheid bieden om reflectieve vaardigheden te ontwikkelen. De vierde functie is het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden om samen het leerklimaat vorm te geven en te leren van kennis van anderen. Dit alles vraagt om motivatie voor en affectie met leren, een vijfde functie van een krachtige leeromgeving. En zoals iedere leraar weet vraagt dit om rust en stabiliteit zodat er verdieping van kennis kan plaatsvinden, de zesde functie. Tot slot moet de leeromgeving een creatieve onrust veroorzaken die aanleiding zijn tot innovaties en initiatieven.

Het vormgeven van zo'n krachtige leeromgeving is een uitdagende taak voor de huidige leidinggevende in de school. De schoolleider zal dan ook de dagelijkse werkomgeving van de school transformeren naar een leeromgeving waarin samen geleerd en gewerkt wordt, waar verschillende mogelijkheden zijn van leren en leren gestimuleerd wordt en ondersteund. Een boeiende taak voor een professionele schoolleider. In de voortgangsrapportage lezen we: “Bij het verbeteren van de taal-en rekenresultaten is allereerst de pedagogische en didactische kwaliteit van de leraar van belang. Als tweede belangrijke factor bij de leeropbrengsten van een school geldt de effectiviteit van de schoolleiding en de bestuurlijke context van de school.” Een stelling die wij van harte onderschrijven. Een professionele leidinggevende, daar staat CNV Schoolleiders voor. Leidinggeven in een school, een boeiend vak. En op onze ondersteuning daarbij kunt rekenen.

Wilt u reageren naar aanleiding van dit artikel. Dat kan, graag zelfs. Mail naar hblume@civs.nl of mlieskamp@civs.nl. Kijk ook eens verderop in deze Direct voor deelname in een focusgroep Lerende organisatie. Ook daarvoor kunt u zich aanmelden.