

## **Samen werken aan een professionele school door Myriam Lieskamp (CNV Schoolleiders)**

Op 1 juli jl. is het convenant Leerkracht van Nederland afgesloten. Hierin is een aantal maatregelen afgesproken voor de komende jaren in het primair- en voortgezet onderwijs. We lezen daar dat "de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende verbetering daarvan hoog op de agenda staat omdat goed onderwijs van groot belang is voor onze samenleving, cultuur en economie; dat de inspanningen van de gehele onderwijssector er dan ook dagelijks op zijn gericht het onderwijs goed en zo mogelijk nog beter te laten zijn". (downloaden [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)).

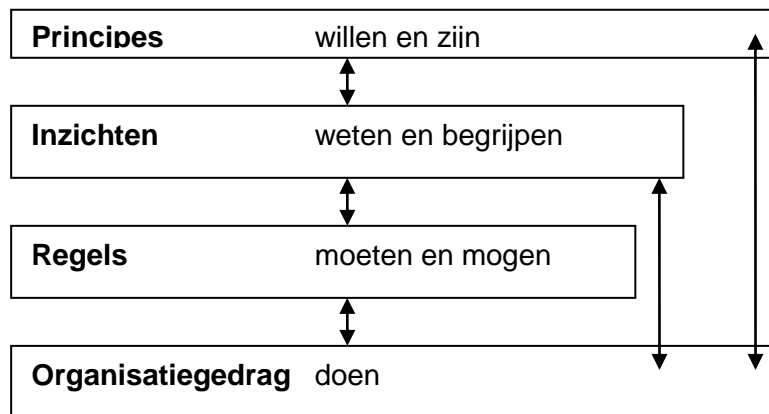
Het is duidelijk dat een school zichzelf niet op commando verbetert door dwingende regelgeving. Maar hoe dan wel?

Een antwoord op deze vraag kan de lerende organisatie zijn. Door een klimaat op school te scheppen waar mensen de mogelijkheid hebben met elkaar in gesprek te gaan en samen te reflecteren op hun vak maak je ruimte voor ontwikkeling en innovatie en een voortdurende verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Peter Senge is er van overtuigd dat in een lerende school mensen, binnen en buiten de schoolmuren, ouders, leerkrachten, leidinggevendenden en bestuurders, allemaal hetzelfde belang hebben bij de toekomst van hun school en dat ze van elkaar kunnen leren. Hij schrijft in zijn boek dat een school "een ontmoetingsplaats is waar mensen kunnen leren, zowel individueel als gezamenlijk". Hij noemt dit een lerende organisatie.

Bij het begrip "de lerende organisatie" wordt ervan uitgegaan dat: De complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving van de organisatie (lees school) en het feit dat gebruik gemaakt wordt van de al aanwezige kennis in de organisatie, ervoor zorgt dat controle van bovenaf vrijwel onmogelijk en niet nodig is. Leren is geen proces van alleen de werknemers, maar van alle betrokkenen. De rol van de (school) leider is faciliteren. Het draait om collectieve leerprocessen. Dit collectieve proces is een proces van terugkijken op handelingen (het doen) en die achteraf betekenis geven. De rol van de leider is vooral sturing te geven aan deze leerprocessen zodat er nieuwe inzichten ontstaan.

Essentieel bij de lerende organisatie is, dat zij niet wil **voorschrijven**, maar streeft naar een stapsgewijze ontwikkeling door reflectie en collectieve leerprocessen. In deze visie komt leren daar uit voort, maar ook door betekenis te geven aan wat wordt waargenomen. Een school leert dan bijvoorbeeld door patronen te herkennen in het eigen gedrag, daar betekenis aan te geven en vervolgens een weloverwogen keuze te maken. (Samen) leren staat dus centraal bij een lerende school. Scholen moeten mogelijkheden scheppen om kennis te verwerven, te scheppen, bijeen te brengen en te benutten. Het benutten van deze kennis zorgt ervoor er een veranderingsproces ontstaat in denken en doen. Het denken en doen in de school vertaalt zich concreet naar regels, inzichten en principes. Er is een samenhang tussen het gedrag in de organisatie (dat wat mensen doen), regels (dat wat mensen moeten en mogen), inzichten (dat wat mensen weten en begrijpen) en principes (wat mensen willen en zijn). Wierdsma en Swieringa geven de onderlinge samenhang in het volgende schema weer.



Figuur 1 Wierdsma en Swieringa, uit *Lerend organiseren*

Regels hebben dus directe invloed op het gedrag van mensen in een school. Zij bepalen wat mensen mogen en moeten. Door na te denken en te reflecteren over wie en wat een school wil zijn, gaan mensen anders handelen. Daardoor zullen regels aangepast worden. Belangrijk daarbij is dat de inzichten en principes zichtbaar verwerkt zijn in regels van de school, die helder en hanteerbaar zijn.

In een lerende organisatie reflecteert men op het "doen". Dat vraagt een aantal disciplines bij het leren. Senge gaat uit van vijf disciplines:

Persoonlijk meesterschap houdt in dat iedereen in de school een goed en samenhangend beeld heeft van de eigen visie op onderwijs en op de eigen ambitie en tevens een realistische kijk op het huidige eigen functioneren. Het overbruggen van deze kloof is een uitdaging. Persoonlijk meesterschap kan zorgen voor een versterking van de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het beroep als leraar.

Een tweede discipline is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op onderwijs. Een gemeenschappelijke visie genereert gemeenschappelijke doelen, doelen die mensen samen kunnen delen, samen na kunnen streven en die een richtinggevend kader vormen. Een richtinggevend kader kan betrokkenheid en de motivatie bevorderen.

De derde discipline is misschien wel de moeilijkste. Door bewustwording en te reflecteren op de huidige situatie kunnen bestaande inzichten in twijfel getrokken worden. Er ontstaan nieuwe inzichten op basis van feedback uit de omgeving, waardoor "groei" kan ontstaan. De kern van een lerende organisatie. Een "veilige" leeromgeving is daarbij een voorwaarde.

De vierde discipline is de discipline van het samen leren. Samen weten we meer dan alleen. Dat kan op diverse manieren gebeuren. Gebruik maken van elkaars talenten en bekwaamheden is hier de voorwaarde.

Tot slot is systeemdenken voor iedereen belangrijk. Centraal staat de afhankelijkheid van alles in een school. Iedere handeling heeft een gevolg en deze onderlinge relatie erkennen en herkennen zorgt ervoor dat "krachten" samenwerken en elkaar niet tegenwerken.

De basis van een lerende school wordt gevormd door een infrastructuur die mensen in staat stelt op basis van hun persoonlijk meesterschap hun kennis,

gedrag en vaardigheden verder te ontwikkelen. Met als uiteindelijke doel samen te bouwen aan het realiseren van de gemeenschappelijke visie op onderwijs, de kernopdracht van de school.

Een lerende organisatie word je niet zomaar. Het vraagt (andere) vaardigheden van de leraren en schoolleiders. Het vraagt ook om personeelsbeleid dat gericht is op ontwikkeling en initiatieven om te innoveren. Het vraagt een infrastructuur die mogelijkheden biedt om te reflecteren, investeringen in de leraar en in de schoolleider. Deze investering is één van de vijf kernelementen van de kwaliteitsagenda van het Primair Onderwijs. Een tweede kernelement is het benutten van de aanwezige energie en elan in de school.

CNV schoolleiders onderschrijft deze kernelementen. Zij ondersteunt uw ontwikkeling naar een professionele (lerende)school en professionele schoolleider. Wilt u meer weten, neem dan met ons contact op. Wij helpen u graag verder.

1. Definitief akkoord *Convenant Leerkracht van Nederland Sectoren Primair en Voortgezet Onderwijs* te downloaden [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)
2. Ministerie van O, C & W, *Scholen van morgen en voortgang Kwaliteitsagenda PO*, downloaden via [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)
3. P. Senge, 2007, 5<sup>e</sup> druk, *Lerende scholen, een vijfde disciplineboek*, Academic Service Den Haag
4. Uit: Wierdsma en Swieringa, 2002, 2<sup>e</sup> druk, *lerend organiseren*, Stenfert Kroese, Groningen