

Samen leren in een professionele leergemeenschap

De Onderwijsinspectie heeft in de 'Staat van de leraar 2013-2014 (Inspectie van het Onderwijs, 2015)' de visie op de kwaliteit van het onderwijs beschreven. Myriam Lieskamp, beleidsmedewerker CNV Onderwijs, bespreekt deze in dit artikel en kijkt vervolgens naar een mogelijk antwoord op de bevindingen van de Onderwijsinspectie: de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap. Tot slot bespreekt ze strategisch hr-beleid dat de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap ondersteunt, gebaseerd op vertrouwen, verbinden en het ontwikkelen van vakmanschap.

In april 2015 verscheen 'de Staat van het Onderwijs 2013-2014' van de Onderwijsinspectie. Een van de belangrijkste boodschappen van dit onderzoek is dat scholen de ruimte moeten krijgen om zelf hun kwaliteit te bepalen. Er is geen eensluidende definitie van goed onderwijs. Juist door artikel 23 van de grondwet dat de vrijheid van het onderwijs bepaalt, wordt ruimte gegeven aan een pluriform onderwijssysteem met een grote mate van autonomie voor scholen en besturen. Dat betekent wel dat scholen en bestuurders zelf ook verantwoordelijkheid dragen voor goed onderwijs. Goed onderwijs komt tot stand door duurzaam, ontwikkelingsgericht en constructief beleid

'Inspirerende schoolleiders die zich volledig richten op het realiseren van goede onderwijskwaliteit'

op onder andere de domeinen identiteit, organisatie, financiën, personeelsbeleid en huisvesting. Het beleid dat gevoerd wordt, moet ondersteunend zijn bij het bereiken van de onderwijskundige doelstelling.

GOEDE VOORBEELDEN

De Onderwijsinspectie komt tot de conclusie dat er veel goede voorbeelden van scholen zijn, waar leraren gemotiveerd en met plezier werken aan het realiseren van goed onderwijs. Maar zij komt ook scholen tegen waar een hoge werkdruk, een hoog

ziekteverzuim en gebrek aan autonomie van leraren elkaar versterken en waar het werkplezier van leraren juist afneemt.

De Onderwijsinspectie stelt dat er een aantal gemeenschappelijke kenmerken te onderscheiden is bij scholen met een goede onderwijskwaliteit. Dat heeft dan te maken met de schoolleiders en besturen en met de leraren die daar werken. Bij goede scholen werken inspirerende schoolleiders en bestuurders die hun focus volledig richten op het realiseren van een goede onderwijskwaliteit. Zij hebben daarover een duidelijke visie en beschikken over een hoge ambitie. Deze schoolleiders kiezen voor het inrichten van een permanente verbetercultuur gebaseerd op een volledig doorlopen kwaliteitscyclus (afbeelding 1, pagina 9). Zij hebben ook een coherente visie op de kwaliteit van leraren en op de onderwijskwaliteit. Zij vertalen dit naar ondersteunend, sti-





Wat zijn de
leerbehoefte van
onze leerlingen?

Wat is het resultaat
van ons veranderend
handelen?

Wat zijn dan onze
eigen leerbehoefte?

Uitvoeren in de
onderwijspraktijk.

Ontwerpen van taken
en ervaringen.

mulerend hr-beleid, waarin professionalisering een belangrijke plaats heeft. Begeleiding en professionalisering van het team en het ondersteunen van leraren in hun ontwikkeling en het scheppen van de goede condities om beter les te kunnen geven, hebben daarbij een centrale plek. Zo'n permanente verbetercultuur kan alleen tot stand komen met een positieve, open en veilige leercultuur.

Er zijn ook gemeenschappelijke kenmerken te benoemen voor leraren die op zo'n school of afdeling werken. De leraren vormen samen een hecht team en delen dezelfde visie. Zij willen samen een hoge kwaliteit van onderwijs realiseren. Ze geven de leerlingen een heldere boodschap: 'op school ben je om te leren en dat gaan we dan ook doen'. Ze zijn gemotiveerd, hebben passie voor hun vak, de leerlingen, de school en elkaar. De sfeer onder de leraren is meestal goed. Ze willen graag

Afbeelding 1, Figuur 16: De reflectieve leercyclus (Hattie & Timperley, 2007).

van elkaar leren en het geven van feedback heeft daarbij een centrale rol. Leraren in zo'n school willen experimenteren en durven te experimenteren met alternatieven in het curriculum, in de organisatie van hun onderwijs, met roosters en met toetsen. Tot slot is een belangrijk kenmerk van deze scholen dat zij toetsen gebruiken om hun onderwijsproces te verbeteren en niet alleen maar als verantwoording voor de inspectie of het bestuur. Deze kenmerken komen vrijwel geheel overeen met de kenmerken van een professionele leergemeenschap. ►

WAT IS EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP?

Er is geen blauwdruk van een professionele leergemeenschap en ook geen stappenplan dat u kunt uitrollen, zodat u aan het eind kunt zeggen: 'we zijn een professionele leergemeenschap'. Het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap is een lange weg van vallen en opstaan, zoeken naar mogelijkheden die bij uw school en uw leerlingen passen. Uit (inter)nationaal onderzoek komt wel een aantal kenmerken naar voren (zie kader 1). Een professionele leergemeenschap is ook een hulpmiddel om te kunnen anticiperen op alle ontwikkelingen die in een hoog tempo op de scholen, leerlingen en de maatschappij afkomen.

Kader 1

1. Er heerst een professionele cultuur.
2. Er is sprake van leiderschap gericht op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van samen leren, waarbij er professionele ruimte is voor alle onderwijsmedewerkers.
3. Er is een organisatiestructuur die samen leren mogelijk maakt en waarbij er werkgewoontes ontwikkeld zijn die samenwerkend leren bevorderen en die de mogelijkheid bieden voor onderlinge ondersteuning.

Een professionele leergemeenschap omvat een aantal bouwstenen die samen de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap mogelijk maken. Een goede beschrijving van de verschillende bouwstenen zorgt voor een foto van de huidige situatie van de school. De visie van de school geeft het toekomstbeeld weer waar de school naar toe wil werken. De start van een professionele leergemeenschap begint met het hebben van een concrete, haalbare onderwijskundige visie. Niet een ver-van-mijn-bed-show visie, maar een visie op het leren

van leerlingen, de resultaten die het team met de leerlingen (samen met de ouders en de leerlingen zelf) wil bereiken. De vragen die dan gesteld worden, zijn: hoe leren onze leerlingen het beste, wat willen wij onze leerlingen leren en hoe leren ze dit dan het beste? Het antwoord op die vragen komt van de leerlingen zelf, de leraren en de ouders. Een concrete onderwijskundige visie is geoperationaliseerd in leraargedrag en kennis die nodig is om die visie te kunnen bereiken. Vier vragen staan in een professionele leergemeenschap centraal. Doen we de goede dingen, ook in de ogen van onze leerlingen? Doen we deze dingen dan ook goed, ook in de ogen van onze leerlingen? Hoe weten wij dat en wat nemen we waar met name bij onze leerlingen? En vinden anderen dit dan ook? Bijvoorbeeld de ouders en andere stakeholders. Zo ontstaan vier perspectieven op kwaliteit. Heijmans en Creemers (2013) beschrijven een bruikbare kijk op kwaliteit vanuit verschillende perspectieven in een matrix (pagina 11).

Een professionele leergemeenschap streeft het bereiken van kwaliteit op alle vier de domeinen na. Als het team weet hoe hun leerlingen het beste kunnen leren, komt de volgende vraag naar voren. Zijn we als team dan in staat om dit onderwijs dan ook zo te realiseren? En zo nee, wat hebben we dan nodig? Het ant-



Afbeelding 2. Bron: Vertrouwen, verbinden en vakmanschap, p. 51 (Lieskamp & Vink, 2015).



Matrix Heijmans en Creemers

Extern	
HET Kwaliteit	ZIJ Kwaliteit
Vereiste kwaliteit vanuit wet- en regelgeving inspectie en toezichtkaders	Verwachte kwaliteit door leerlingen, ouders en andere belanghebbenden (waardering en tevredenheid)
Intern	
WIJ-kwaliteit	IK Kwaliteit
Kwaliteiten waarmee de school of het bestuur zich wil onderscheiden (de normen en waarden van de school zelf)	Kwaliteit die iedere leraar, iedere onderwijsmedewerker of leidinggevende wil leveren (persoonlijke professionaliteit)

Figuur 1. Bron: (Heijmans & Creemers, 2013, p. 23) Van Eiland naar Wijland Collegiaal leren in de praktijk.

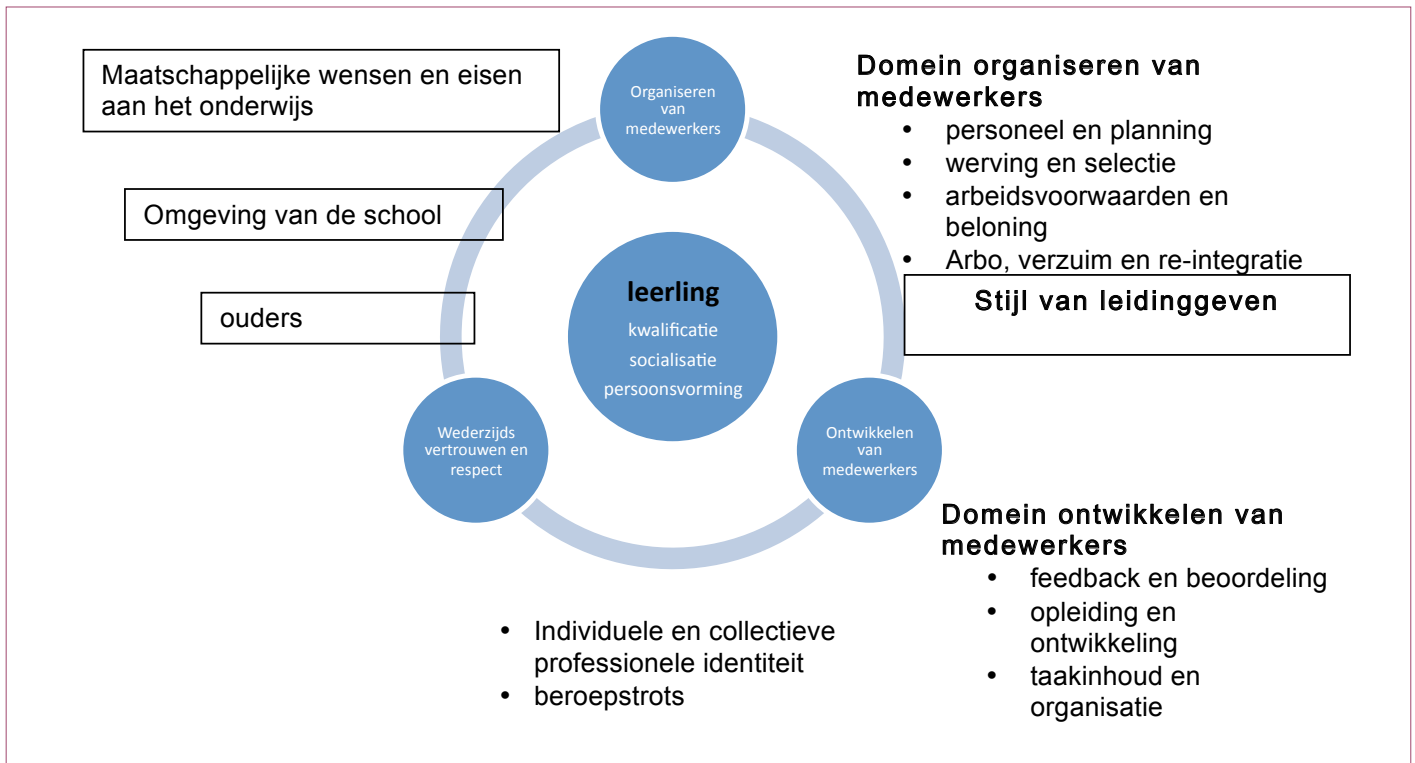
woord op deze vraag vormt de start van het strategisch hr-beleid van de school of de organisatie.

VIER BASISPROCESSEN CENTRAAL IN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

Het steeds weer in samenhang werken aan het vormgeven van deze gemeenschappelijke kenmerken zorgt ervoor dat

de school zich ontwikkelt naar een professionele leergemeenschap, waar een cultuur van samen verbeteren heerst, waar mensen elkaar durven aanspreken, gemotiveerd zijn en trots op hun beroep en de resultaten die zij bereiken.

Alles wat de mensen in een professionele leergemeenschap ondernemen, is gericht op het verbeteren van het leerproces van leerlingen. Samen werken, samen leren, samen onderzoeken en veranderen en samen leiden vormen het hart van de professionele leergemeenschap. Alles draait om het samen leren. Samen leren kijken of de school de juiste dingen op de ►



Afbeelding 3. Bron: Vertrouwen, verbinden en vakmanschap Lieskamp en Vink, p. 58.

juiste manier doet, ook in de ogen van leerlingen. Dat betekent concreet dat een team samen kijkt of de leerprocessen goed verlopen en of die resultaten behaald worden die zij beoogt. Een goede analyse is hierbij dus essentieel. Als de analyse een ander beeld geeft, gaat het team aan de slag om samen te kijken hoe het anders kan. Dus samen te veranderen. Dat doet het team op basis van onderzoek met behulp van relevante wetenschappelijke inzichten. Dat gezamenlijke proces van analyseren, onderzoeken, aanpassen en evalueren is een centrale cyclus in een professionele leergemeenschap. In een professionele leergemeenschap is samen kunnen werken dan ook belangrijk. Samen kunnen werken betekent wederom een gemeenschappelijke richting, een ondersteunende structuur, een open en veilige (leer)cultuur en ondersteunend leiderschap. Samen verantwoordelijk zijn voor de onderwijskwaliteit. In een professionele leergemeenschap is niet per definitie de directeur de leider. Samen leiden is dan ook het vierde basisproces. Deze vier basisprocessen worden vormgegeven door ondersteunend, constructief hr-beleid.

STRATEGISCH HR-BELEID

Om dit te kunnen bereiken, is strategisch hr-beleid nodig. Strategisch hr-beleid dat gebaseerd is op vertrouwen en het versterken van vakmanschap, in plaats van gebaseerd te zijn op wantrouwen en angst. Uit diverse onderzoeken blijkt dat leraren intrinsiek gemotiveerd zijn om het beste uit hun leerlingen te halen. Bij strategisch hr-beleid gericht op ontwikkelen, sluit je met name aan bij deze intrinsieke motivatie.

Strategisch hr-beleid omvat twee domeinen: het organiseren van medewerkers en het ontwikkelen van medewerkers. Deze beide domeinen worden uitgewerkt door middel van samenhangend beleid in alle hr-werkvelden (afbeelding 3). Om beide domeinen te kunnen realiseren, is een goede gesprekkencyclus essentieel. Strategisch hr-beleid bestaat vooral niet uit het invoeren van een aantal modelregelingen, maar sluit aan bij de kenmerken en de behoeften van de eigen school of scho-

Meer lezen over dit onderwerp? Onlangs verschenen: 'Vertrouwen, Verbinden Vakmanschap. Strategisch hr-beleid om te ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap'. Rob Vink en Myriam Lieskamp. Uitgeverij PICA.

len. Strategisch hr-beleid is geen doel op zich, maar een middel om een verbinding te leggen tussen datgene wat op de school afkomt, het leren van de leerlingen en op welke manier de school daarop een adequaat antwoord kan geven.

RANDVOORWAARDEN

Om een professionele leergemeenschap goed te kunnen vormgeven, is een aantal randvoorwaarden nodig. De door iedereen gedragen gemeenschappelijke richting, de onderwijskundige visie, is de basis. Samen de gewenste richting, de gemeenschappelijke doelen bepalen en vervolgens samen kijken wat er nodig is om daar te komen, stuurt het handelen en het denken. Ook een goed ingerichte leerstructuur is noodzakelijk om het proces van samen leren en samen veranderen te kunnen vormgeven. Tijd en budget zijn daarvan een onderdeel. Samen onderzoeken en samen veranderen zorgt ook ervoor dat er behoefte ontstaat aan professionaliseringsmogelijkheden, bij elkaar op bezoek gaan in de les, coaching van het team of begeleiding van individuele leraren. Ook dit is een randvoorwaarde en een onderdeel van ondersteunend hr-beleid.

PROFESSIELE RUIMTE

Het hart van goed hr-beleid wordt gevormd door een voldoende, daadwerkelijke professionele ruimte. Professionele ruimte kan gedefinieerd worden als de daadwerkelijke zeggenschap van de leraren over de inrichting en uitvoering van hun onderwijs en over het organiseren van de daarbij benodigde professionele ontwikkeling. Thijssen, Bruining en Koning (2014) geven een aantal vuistregels voor het daadwerkelijk realiseren van professionele ruimte. De leidinggevende zal vooral moeten focussen op het leren van leerlingen en zoveel mogelijk aansluiten bij wat daarbij nodig is. En hij gaat daarbij in gesprek met de mensen, verbindt mensen waar nodig en mogelijk, werkt samen aan

gemeenschappelijke doelen, maakt spanning zichtbaar en maakt het vooral zo concreet mogelijk.

Het handelen van een leraar in de dagelijkse onderwijspraktijk vraagt van de leraar dat hij ter plekke steeds keuzes maakt op grond van zijn eigen afwegingen en dat hij daarover later kan reflecteren. Dat vraagt vooral praktische wijsheid. Maar ook kunnen improviseren, conflicterende belangen tegen elkaar kunnen afwegen, verder kunnen kijken dan de zwart-wit regels en zich kunnen verplaatsen in de context van de situatie. Het vraagt vooral om pedagogische tact: de juiste dingen doen op het juiste moment, ook in de ogen van leerlingen.

TOT SLOT

Strategisch hr-beleid om te ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap vraagt om schoolleiders en bestuurders met een visie en ambitie, die verder durven en kunnen kijken dan het volgend schooljaar. Het vraagt ook om schoolleiders en besturen die het beste uit hun medewerkers kunnen en willen halen om samen fantastisch onderwijs te realiseren voor hun leerlingen. ■

Myriam Lieskamp, beleidsmedewerker CNV Onderwijs

Ondersteuning

Ondersteuning of hulp nodig bij het realiseren van goed hr-beleid? Neem contact op met CNV Connectief Academie via infoacademie@cnv.nl of 030-7511785.

Gebruikte literatuur

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. Vol. 77, No. 1, . Retrieved from doi:DOI: 10.3102/003465430298487

Heijmans, J., & Creemers, M. (2013). Van Eiland naar Wijland. Helmond: Onderwijs Maak Je Samen.

Inspectie van het Onderwijs. (2015). De staat van het onderwijs 2013-2014. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Lieskamp, M. (2013). Professionele leergemeenschappen in het onderwijs. Huizen: Uitgeverij PICA.

Lieskamp, M., & Vink, R. (2015). Vertrouwen Verbinden en Vakmanschap in het onderwijs. Strategisch hr-beleid voor een professionele leergemeenschap. Huizen: Uitgeverij Pica.

Thijssen, L., Bruining, T., & Koning, H. (2014). Werken aan professionele ruimte in het VO, Retrieved from <http://www.voion.nl/werkenaanprofessioneleruimte/#40>