

## Hoofdstuk 3    Theorie van een lerende organisatie

### 3.1    *Inleiding*

De gedachte bij een lerende organisatie is, dat mensen werkelijk veranderen als mensen leren, als zij nieuwe vaardigheden leren en leren deze vaardigheden toe te passen in hun werkzaamheden om hun gezamenlijke ambitie te verwezenlijken (Senge, 1990, p.12). Er ontstaat dan persoonlijke groei, die een positief effect heeft op het presteren van de organisatie. Een organisatie die leert bestaat niet (Caluwé en Vermaak, 2006). Wel de mensen in deze organisatie, individueel of in groepjes. Een lerende organisatie wordt in deze masterthesis gezien als mensen die samen leren in een organisatie die daardoor beter gaat functioneren. De volgende definitie van een lerende organisatie wordt dan ook gehanteerd (Caluwé en Vermaak, 2006 p. 289):

“Lerende organisaties worden geschapen en versterkt door het praktiseren van vijf elkaar versterkende disciplines: teamleren, persoonlijk meesterschap, gedeelde visie, explicitering van mentale modellen en, als een soort centrale dimensie, systeemdenken.”

### 3.2    *De lerende organisatie volgens Senge*

Senge noemt zijn theorie: the fifth discipline. Hij stelt dat organisaties zich bevinden in een opwaartse en neerwaartse beweging. In de neerwaartse beweging zijn er indicaties dat het met een bedrijf niet goed gaat. Een sterk bedrijf zal antwoord kunnen geven op de problemen die op een organisatie afkomen. Volgens Senge kan je dit proces het beste beïnvloeden door te leren van wat er is gebeurd. Hij stelt dat een organisatie last kan hebben van leerstoornissen. Leerstoornissen zijn dan (Senge, 1990, pp. 22-30):

- Ik ben mijn positie. Als medewerkers zich identificeren met hun positie voelen zij zich niet verantwoordelijk meer voor het geheel.
- De vijand zit buiten. Dit betreft de neiging van mensen de schuld buiten zichzelf te leggen als er iets misgaat.
- De illusie van het heft in handen nemen. Wat proactief gedrag lijkt, is vaak vermomd reactief gedrag.
- De fixatie op gebeurtenissen. Men denkt in korte termijn gebeurtenissen en is daardoor niet in staat optimaal op gebeurtenissen te reageren.
- De parabel van de gekookte kikker. Langzame, geleidelijke processen vormen een grotere bedreiging.
- Het bedrieglijk leren door ervaring. We leren het beste door ervaring, maar de gevolgen van belangrijke beslissingen zien we zelden direct.
- De mythe van het managementteam. Om de complexe problemen en dilemma's aan te kunnen, wordt het managementteam aangesteld, die vervolgens vooral bezig zijn met hun eigen positie.

Senge stelt dat de leerstoornissen niet ontstaan door de mensen maar door de structuur van de organisatie. Mensen die in een bepaalde structuur geplaatst worden, maken allemaal dezelfde fouten. Mensen denken rechtlijnig terwijl ze moeten denken in cirkels. Mensen moeten zich bewust worden dat

zij onderdelen zijn van processen en als zij daar zich niet bewust van zijn maken ze fouten. Volgens Senge (1990, p. 30) kunnen de vijf leerdisciplines helpen om deze leerstoornissen te overwinnen.

De basis voor een lerende organisatie is het organiseren van feedback. Feedback zorgt ervoor dat op alle niveaus geleerd kan worden. Het leren van medewerkers in een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag. Het veranderen van organisatiegedrag is een collectief proces. Dat leerproces vindt plaats door interactie met en tussen verschillende mensen (Wierdsma & Swieringa, 2002, pp. 44-54). Senge et al. (2007, p. 17-19) hanteren drie kernbegrippen die ten grondslag liggen aan een organisatie die leert.

Het eerste kernbegrip houdt in dat een organisatie (lees school) een product is van het denken en de interactie van haar leden (lees leerkrachten, leerlingen, directeuren). Om een organisatie echt te laten ontwikkelen tot een organisatie die leert, moet eerst onderzocht worden hoe de mensen in die organisaties denken, hoe zij met elkaar omgaan, met andere woorden, hoe de cultuur van de organisatie is. Amelvoort en van Jaarsveld (2002, p. 122) hanteren als definitie voor cultuur: een patroon van aangeleerde, veelal gedeelde, basisveronderstellingen die het gedrag beïnvloeden. De basisveronderstellingen zijn "mentale modellen" (Senge et al., 1995, pp.203-253) van de werkelijkheid, één van de vijf disciplines van een lerende organisatie (Senge et al., 2007 p. 56). Amelvoort et.al en Senge et.al stellen dat eerst onderzocht moet worden op welke wijze de organisatiecultuur tot stand is gekomen. Hoe denken de mensen? Hoe gaan ze met elkaar om? Dan pas kunnen effectieve verbeteringen tot stand gebracht worden.

Het tweede kernbegrip volgens Senge is dat leren een proces is van "het aangaan van verbintenissen". Hij stelt dat kennis en leren, levende systemen zijn, bestaande uit vaak onzichtbare netwerken en onderlinge verbanden. Dit zijn processen waar leerlingen en medewerkers nieuwe kennis mee scheppen (Senge et al., 2007, p.18). Leren is een direct gevolg van het werk in de klas, in de school en in de gemeenschap.

Het derde kernbegrip bij een lerende organisatie is dat de gemeenschappelijke visie de drijvende kracht achter het leren is. Centraal bij dit kernbegrip is, dat er twee loops van leren van toepassing zijn Senge, (2007, pp. 80-83). De eerste loop wordt gevormd door de observatie die gemaakt wordt. Vervolgens vindt er een reflectie plaats. Door de reflectie is men in staat de vastgestelde norm in twijfel te trekken. Dan pas kan men het gedrag aanpassen. Swieringa & Elmers, (2002, pp. 44-53) voegen nog een derde loop toe aan deze leerproces. Zij stellen dat de eerste loop gevormd wordt door de regels van de organisatie. Zolang de gewenste resultaten bereikt worden is er geen reden de regels te veranderen. Pas als de regels niet meer leiden tot het gewenste resultaat ontstaat de noodzaak om het gedrag (en dus de regels) te veranderen. De achterliggende inzichten die de basis zijn van de regels (de norm) worden dan in twijfel getrokken. Dit is de tweede loop, die Senge de cirkel van reflectie noemt. De derde loop wordt gevormd wanneer een organisatie de essentiële principes van de organisatie ter discussie zet. Senge (1990, p. 75) noemt dit de cirkels van causaliteit zien.

Volgens Senge is het van belang om de wereld om je heen als geheel te zien. Hij stelt dat de werkelijkheid uit cirkels bestaat. De ware hefboomwerking vindt, volgens Senge (1990, p.73) pas plaats als we de dynamische complexiteit begrijpen en niet de complexiteit van details. De essentie zit in het zien van onderlinge verbanden zien en het proces dat daar bij hoort. Binnen het proces is er sprake van stabiliserende en vertragende factoren. Het is van belang de werking van deze factoren te onderkennen en in beeld te brengen zodat de invloed op het geheel zichtbaar wordt. In dit systeem van stabiliserende en vertragende factoren zijn patronen te herkennen. Senge noemt dit archetypen. Deze archetypen vormen de sleutel tot

het vermogen van mensen om structuren te leren zien. Dit vermogen structuren te kunnen zien in ons persoonlijk leven en van organisaties is de kern van systeemdenken. De belangrijkste archetypen zijn: grenzen aan de groei en het afschuiven van de last. De kunst van

systemdenken is in kaart te brengen wat de vertragende of belemmerende factoren zijn. Die factor wordt dan aangepakt en werkt dan als een hefboom. Ieder archetype heeft zijn eigen hefboomwerking (Senge, 1990, pp. 93-133).

Systeemdenken is de basis van een lerende organisatie. Zonder systeemdenken kunnen de leerdisciplines niet integreren in de praktijk (Senge, 1990, pp. 70-75). De vijf leerdisciplines zijn het kernpunt van de theorie van Senge. Het beoefenen van de vijf leerdisciplines is geen eenmalige gebeurtenis, maar vindt een levenlang plaats.

### **3.3 Niveaus in een lerende school en organisatie**

Senge ziet scholen, schoolsystemen als organisaties, met een hiërarchische structuur, met hoofdrolspelers en een bevoegd gezag. Zij delen dezelfde missie: “zorgen voor klassen met voldoende kwantiteit en kwaliteit om aan alle leerlingen goede leerervaringen te bieden”. (Senge et al., 2007, p. 12-13). Kenmerkend voor een organisatie die leert is, dat het leren van de werknemers verbonden is met het verbeteren van de organisatie. Twee verbindende strategieën zijn daarbij essentieel. Werknemers participeren in het overleg bij het oplossen van problemen op de werkplek en werknemers leren werkprocessen te optimaliseren.

Senge stelt dat er drie niveaus werkzaam zijn in een school, die in elkaar passen, elkaar beïnvloeden en met elkaar samenhangen. De drie niveaus zijn een lerende klas, een lerende school en een lerende organisatie. In de klas onderscheiden we de leerkracht, de leerlingen en de ouders als hoofdelementen. Bij de lerende school worden meer hoofdelementen onderscheiden zoals een college van bestuur, een raad van toezicht, de directeur, de collega-directeuren, leraren en onderwijsondersteunend personeel, de klas, de leerling en de ouders. En extern de maatschappelijke omgeving, andere scholen, het ministerie en de vakbonden.

Bij een lerende gemeenschap zijn er nog meer hoofdelementen te onderscheiden. Hoofdelementen zijn bij stichting X intern: de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, de staf, de directeuren, de medewerkers, de ouders en de leerlingen. Extern zijn dat de landelijke en regionale overheden, de vakbonden, kennisleveranciers zoals universiteiten en uitgeverijen, schoolbegeleidingsdiensten, instituten zoals kerk, kinderopvang, jeugdzorg, regionale netwerken zoals Weer Samen Naar School, Regionale Expertise Centra, andere onderwijsbesturen in de regio en daarbuiten.

### **3.4 Een lerende school noodzakelijk?**

Naar aanleiding van deze tekorten en de huidige problemen in het onderwijs is er een parlementair onderzoek gestart door de commissie Dijsselbloem (2007). Tegelijkertijd verscheen het rapport van de Onderwijsraad (2007), Leraarschap is eigenaarschap. Beide rapporten komen tot dezelfde conclusie. Er is sprake van een tanend imago van de beroepsgroep en de afnemende maatschappelijke waardering voor het leraarschap. Ook is vooral de verregaande schaalvergroting, het onvoldoende professionaliseren van de leraren in tegenstelling tot de hoge mate van professionalisering van het management en de rolverarming en rolvereenvoudiging van het leraarsvak verantwoordelijk voor de problemen. Vervolgens is door de commissie Rinnooy-Kan (2007) een onderzoeksrapport opgesteld. De aanhef van dat rapport “LeerKRACHT” is: “Nederland staat aan de vooravond van een dramatisch lerarentekort”. Er is niet alleen sprake van een kwantitatief tekort maar ook van een kwalitatief tekort. Ook op het gebied van de kwaliteit van de docenten is veel kritiek ontstaan.

De verschillende rapporten komen tot een aantal conclusies. De eerste conclusie is dat de meeste ontwikkelingen in het onderwijs zijn mislukt. Er is vooral aandacht geweest en geïnvesteerd in bestuur

en management en niet in de leraar, terwijl dat degenen waren die uiteindelijk de klus moesten klaren. Tweede conclusie was dat in de laatste 25 jaar de leraar als professional vergeten is. Wel wordt geconstateerd dat leraren zich erg volgzzaam hebben opgesteld bij alle ontwikkelingen. Tot slot wordt gesteld dat er, naast het kwantitatieve tekort ook een kwalitatief tekort is ontstaan. Er is een toename van leerachterstanden, vroegtijdig schoolverlaten en een algemene dalende tendens van het niveau van het onderwijs in alle sectoren.

Als reactie op de verschillende onderzoeken verscheen het actieplan "Actieplan LeerKRACHT" (ministerie OCW, 2008). Er worden er 3 beleidskeuzes gemaakt. Allereerst is dat het versterken van de beroepsinhoudelijke kant van het leraarschap. Centraal staat daarbij de professionele school, met een professionele cultuur. Ten tweede is dat een betere beloning. Dit wordt vormgegeven in een aantal salarismaatregelen en het invoeren van de functiemix. Ten derde is dat de autonomievergroting door het invoeren van een professioneel statuut dat de zeggenschap van leraren moet regelen.

Er is een aantal kwaliteitsagenda's opgesteld. Voor deze masterthesis is relevant: "Scholen voor morgen". Hierin worden de contouren gelegd voor een lerende organisatie met een professionele cultuur. Twee kernbegrippen zijn leidend: opbrengstgericht werken en opbrengstgericht leiderschap (Ministerie OCW, 2009a en 2009b).

De keuze om de mate van veranderbereidheid bij leraren en de mate van aanwezigheid van elementen van een lerende organisatie te onderzoeken heb ik vooral gemaakt op grond van de conclusies van de diverse rapporten en onderzoeken en de huidige ontwikkelingen in het primair onderwijs. Tot slot heb ik deze keuze gemaakt vanwege de beoogde invoering van Passend Onderwijs (het verantwoordelijk zijn voor het bieden van passend onderwijs voor ieder kind van iedere school). Dit is een ingrijpende verandering voor leraren en zal een groot beroep doen op het lerend vermogen van de leraar, het team en de school.

### **3.5 *Introductie van een lerende organisatie***

Hoofdstrategie om een lerende organisatie te worden is volgens Senge om te werken aan de vijf leerdisciplines op alle niveaus van de hele organisatie, de school en de klas. De verschillende niveaus in een school staan in wisselwerking met elkaar. Ieder succes op het ene niveau kan te niet gedaan worden door een belemmering in het andere niveau. Dat kan zijn door een tekort aan mensen en middelen, een tekort aan inzichten of onvoldoende tijd. Ook als er geen sprake is op dat moment van enige belemmering, zal altijd gekeken moeten worden naar de effecten van een interventie op de andere niveaus.

Volgens Senge is het ook van belang dat een organisatie zich concentreert op een of twee nieuwe prioriteiten. Scholen worden gezien als de organisatie die maatschappelijke problemen kunnen oplossen. Het gevolg is dat er veel problemen op het bordje van de school geschoven worden, waardoor er een hoge werkdruk ontstaat en scholen met teveel zaken tegelijkertijd bezig zijn. Het is daarom van belang een keuze te maken en te kijken welke verandering het meeste effect heeft op de kwaliteit van de school maar ook voor de kwaliteit van de arbeid. Beide moeten met elkaar in balans zijn.

Een derde punt dat volgens Senge van belang is, dat iedereen betrokken wordt bij het leerproces en de verandering. Senge stelt dat bij een lerende school iedereen leert en iedereen elkaar bij het leren ondersteunt. Leerlingen kunnen uitstekend aangeven waar het onderwijs verbeterd zou kunnen worden. Maar ook medewerkers, ouders en maatschappelijke organisaties (zogenoemde stakeholders) zijn goede bronnen van feedback.

Er zijn drie groepen vaardigheden die een lerende organisatie kenmerken. Allereerst is dat het kunnen zien van wat werkelijk belangrijk is. Ten tweede is het duidelijk kunnen zien van de actuele werkelijkheid. De tweede groep vaardigheden is het vermogen tot bezinning en gespreksvaardigheid. Dit houdt dat iemand het vermogen heeft na te denken over diepliggende uitgangspunten en gedragspatronen zowel individueel als collectief. Tot slot heeft een lerende organisatie de vaardigheid van conceptdenken. Dat is het vermogen om de grotere systemen en krachten te zien die aan het werk zijn en open, toetsbare manieren te vinden om deze onderlinge verbanden te kunnen laten zien. Alle vijf leerdisciplines bevorderen het ontwikkelen van deze vaardigheden.

### **3.6 De vijf leerdisciplines**

Aan persoonlijk meesterschap ligt bezinning en reflectie ten grondslag. Bij deze eerste discipline gaat het vooral om het individu. Welke visie heeft de medewerker op onderwijs en hoe wordt de visie in de eigen klas en op de eigen school gerealiseerd? Welke ambities en kwaliteiten heeft iemand en hoe worden deze ingezet?

Kern van persoonlijk meesterschap wordt gevormd door de persoonlijke visie en het kunnen zien van de actuele werkelijkheid waardoor er een creatieve spanning ontstaat (Senge, 1990, p. 148).

Bij de tweede discipline, het kunnen loslaten van mentale modellen, wordt vooral gekeken naar de onderliggende principes en inzichten. Principes en inzichten zijn basisveronderstellingen, die zich ontwikkeld hebben vanaf de geboorte. Deze basisveronderstellingen zorgen ervoor dat twee mensen hetzelfde gebeurtenis anders zullen beschrijven. De geconstateerde verschillen zijn dan de bronnen om samen te leren. Basisveronderstellingen beïnvloeden het gedrag van de mensen, omdat deze basisveronderstellingen de filters vormen waarmee naar de werkelijkheid gekeken wordt. Er zijn (onzichtbare) basisveronderstellingen en formele normen, regels en procedures die een rol spelen in de cultuur van de organisatie.

Kern van de discipline van de mentale modellen is het besef hoe we onze mentale modellen vormen en hoe zij ons gedrag beïnvloeden (Senge, 1990, p. 156).

Samen bouwen aan een gemeenschappelijke visie is de derde discipline die het verbindend element is tussen alle deelnemers aan de organisatie. Hiermee bepaal je samen een gemeenschappelijk doel. Door middel van single-, double- en triplelooplearning bouw je steeds verder aan een gemeenschappelijke visie met daaraan gekoppelde gemeenschappelijke doelen. Deze doelen zijn dan richtinggevend voor alle processen. Kern van de discipline van deze discipline is dat het hebben van een gemeenschappelijke visie onmisbaar is voor een organisatie. Het richt het leren en is een bron van energie (Senge, 1990, p.200)

Teamleren, de vierde discipline, is het gezamenlijk leren praten over onderwijsleerprocessen, onderlinge communicatiepatronen, het samen geformuleerde competentieprofiel en kernwaarden die het uitgangspunt zijn. Teamleren heeft als doel processen die in een school spelen, te verbeteren. In een lerende organisatie ontstaat als het ware een leersysteem, waarin leerkrachten, teams en de gemeenschap hun weg zoeken en samen kennis construeren. Dit leersysteem richt zich dan voornamelijk op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is het van belang feedback uit alle lagen van de school te organiseren om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Onderlinge verschillen zijn de bronnen van verandering in een lerende school. De feedback van de leerlingen, de ouders,



de omgeving en de eigen medewerkers (stakeholders) bepalen welke verschillen er geconstateerd worden en welke stappen nodig zijn. Het is daarom van belang continu te werken aan wat de school zelf wil en welke keuzes er gemaakt worden op basis van de verkregen feedback van de diverse stakeholders.

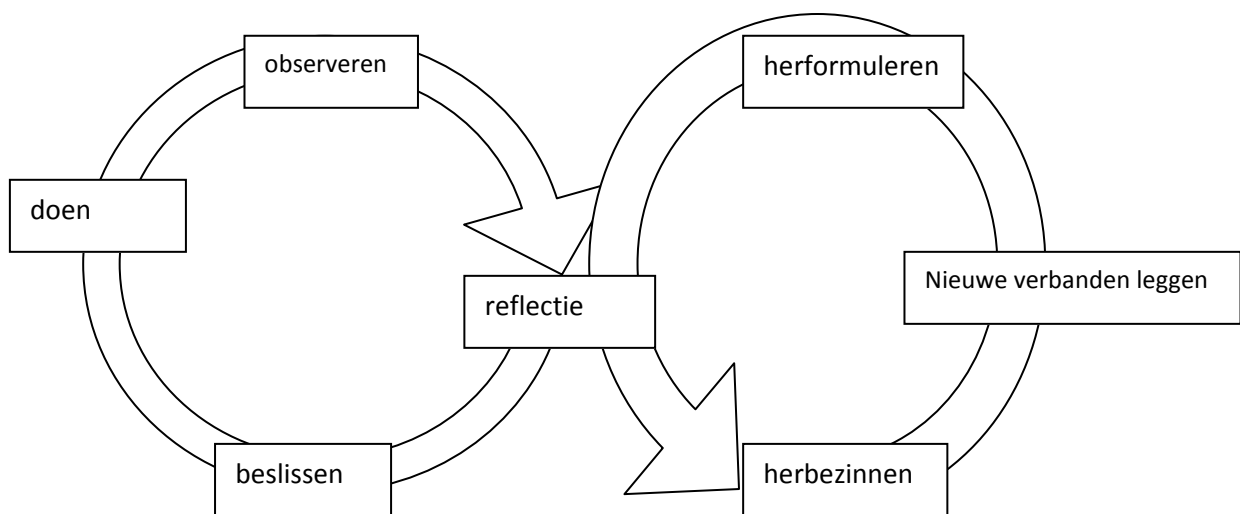
Kern van deze discipline is dat je samen meer leert dan alleen door de inzet van dialoog en discussie en het evenwicht tussen deze vaardigheden (Senge, 1990, pp. 231-240).

Systeemdenken, de vijfde discipline, is bedoeld om een bewustzijn te ontwikkelen dat in de school en de organisatie er een complex geheel van factoren is, die elkaar beïnvloeden en van elkaar afhankelijk zijn. De blik is dan vooral gericht op het geheel, de versterkende processen en stabiliserende processen die in dat geheel plaats vinden. Deze versterkingsprocessen en stabiliserende processen worden weergegeven in causale lussen, zodat zichtbaar wordt welke factoren versterken en welke factoren belemmeren. Kern van deze discipline is de kunst om de bomen en het bos te zien en de hefboom voor verbetering te vinden (Senge, 1990, p. 125).

### 3.7 De leercyclus

In de leercyclus spelen de vijf leerdisciplines een essentiële rol. Het omvat een set vaardigheden die ingezet worden gedurende de leercyclus. In de leercyclus vindt een dubbele lus plaats. De eerste lus wordt gevormd door de vaardigheid van observeren. Vervolgens vindt er reflectie plaats waarbij er eerst een herbezinning gemaakt wordt van de basisaannames. Vervolgens kunnen er nieuwe verbanden gelegd worden met nieuwe mogelijkheden. Je formuleert dan mogelijke nieuwe richtinggevende ideeën. Dan wordt er beslist hoe het wordt aangepakt om het vervolgens uit te voeren.

In een schema ziet dat er als volgt uit:



**figuur 4** leercyclus van Senge

Het belangrijkste bij de leercyclus is het inzetten van de hefboomwerking. Dat betekent dat je een systeem moet inbouwen dat symptomatische problemen minder aandacht krijgen en fundamentele problemen meer. Onder hefboomwerking wordt dan verstaan het kunnen zien waar acties en veranderingen in een systeem leiden tot grote en structurele veranderingen die blijvend van aard zijn. Senge stelt ook dat een organisatie pas kan gaan leren als de personeelsleden van die organisatie dat gaan doen. Mensen zijn dus de drijvende kracht achter een lerende organisatie. Medewerkers moeten dan gedreven worden door een

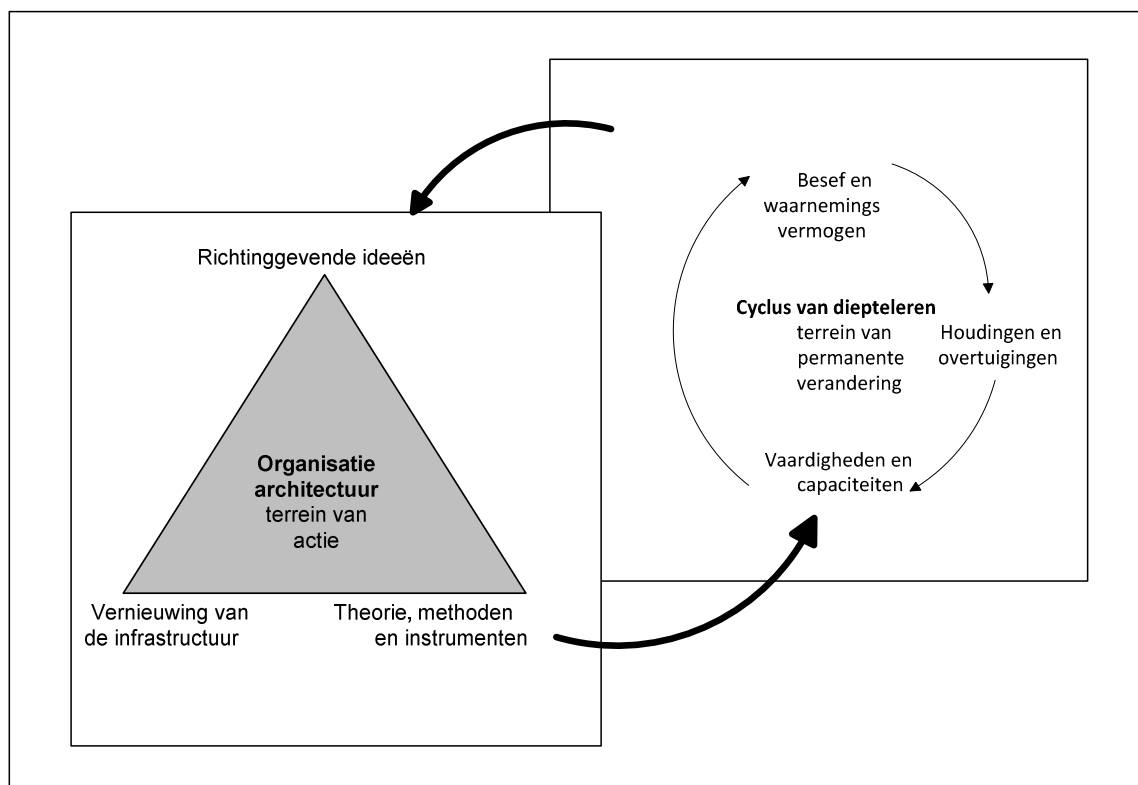
intrinsieke motivatie. Management krijgt de rol van inspirator, mensen erbij betrekken en niet directief en opleggen. Het samen leren staat centraal.

Leerprocessen verlopen volgens een vast patroon. Allereerst is er het cognitieve stadium waarin nieuwe informatie geleerd wordt. Vervolgens wordt de nieuwe informatie geïntegreerd in nieuwe gedragsregels. In het laatste stadium wordt er geoefend en worden de nieuwe regels geïntegreerd in het handelen volgens nieuwe waarden en uitgangspunten. Er ontstaat dan een nieuw mentaal model. Senge noemt dit diepteleren. De cyclus van diepteleren vormt het wezen van de lerende organisatie.

Er zijn drie architectonische elementen om een lerende organisatie te ontwikkelen. Allereerst zijn dat de bakens. Dit zijn richtinggevend ideeën. Het begint dan bij een visie, gemeenschappelijke waarden en gemeenschappelijke doelen. Deze visie, waarden en doelen staan voor wat de organisatie vertegenwoordigt en wat haar leden proberen te bereiken. Zonder deze richting heeft de organisatie geen richting. Ten tweede is dat de theorie, de methoden en de instrumenten. Mensen kunnen alleen leren als zij zich de theorie eigen kunnen maken, methoden aangereikt krijgen om de theorie te verwerven en instrumenten om daadwerkelijk te leren. Het derde element is de juiste infrastructuur om daadwerkelijk een cyclus van diepteleren te kunnen verwezenlijken.

Beide modellen, de cyclus van diepteleren en de drie architectonische elementen vormen samen de kern van een lerende organisatie.

De cyclus ziet als volgt uit (Senge, 2007, p. 23):



**figuur 5** architectonische elementen lerende organisatie

Wat er uiteindelijk geleerd is wordt beoordeeld aan de hand van de resultaten. Daarbij is het wel van belang dat je meet wat je kwantitatief moet meten en kwalitatief meet, wat niet kwantitatief gemeten kan worden, zoals intelligentie, openheid, vernieuwing, ethiek, moed, zelfvertrouwen, zorgzaamheid. Tot slot is het van belang te beseffen dat mensen leren op een cyclische manier.

Elke stadium vraagt bewust aandacht.



**Figuur 6** Leren op individueel niveau **leren op teamniveau**

Wil je succesvol een lerende organisatie op school invoeren, dan is het van belang dat je de lerende organisatie op drie niveaus invoert; de klas, de school en de gemeenschap (Senge, 2007, p. 22). Ook is het belangrijk om je te concentreren op één of twee nieuwe prioriteiten. En tot slot, stelt Senge is het van belang iedereen te betrekken bij de verandering.

De vaardigheden passend bij deze leercyclus zijn terug te vinden in het corporate curriculum beschreven door Kessels (2003, p. 13). Het corporate curriculum heeft zeven functies, volgens Kessels. Ik voeg daar de functie van reflectie zoals Senge deze beschrijft aan toe. Het corporate curriculum heeft dan acht functies:

1. Het verwerven van vakinhoudelijke expertise en vaardigheden die direct verband houden met de kerncompetentie van de organisatie: onderwijs geven.
2. Het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven kennis en vaardigheden.
3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden (constructieve feedback) en metacognities (het kunnen reflecteren op het eigen denk-, en leerproces) die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen, deze te verwerven en toepasbaar te maken.
4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden. Deze vaardigheden kan men zien als voertuigen die er voor zorgen dat er toegang komt tot kennis van anderen en het leerklimaat op school aangenamer wordt.
5. Het ontwikkelen van vaardigheden om de eigen motivatie en betrokkenheid bij het leren te vergroten zodat een intrinsieke betrokkenheid ontstaat bij het werk en medewerkers hun werk zelf zo inrichten dat het aansluit bij hun eigen drijfveren om in het onderwijs te werken.
6. Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat nieuwe vaardigheden en nieuwe inzichten zich kunnen verdiepen en kunnen worden uitgebouwd.
7. Het veroorzaken van creatieve onrust die aanzet tot innovatie en nieuwe inzichten op een zodanige wijze dat de noodzakelijke balans tussen rust en stabiliteit en creatieve onrust bewaard blijft.

8. Het bevorderen van het objectieve zelfbeoordelingsvermogen om metareflectie (reflecteren op het proces en de gehanteerde normen en waarden) tot stand te brengen (leercyclus met dubbele lus (Senge et al, 2007, p. 81)

Senge et al. (2007) stellen dat in organisaties waar beoordelen van medewerkers door anderen wordt gedaan, een anachronisme is, in een tijdperk waarin het er op aankomt een leven lang te leren. Het gaat om het ontwikkelen van het vermogen tot objectieve zelfbeoordeling door de medewerker zelf. Dit is één pijler van het levenslange leerproces. Senge et al. (2007, p. 47) stellen dat onderwijs gegeven moet worden vanuit de visie dat onderwijs een levend systeem is. Dergelijk onderwijs gaat uit van een leerproces waar de leerling centraal staat in plaats van de leerkracht. Onderwijs is hier een leerproces waar er variëteit voor de leerling is, in plaats van homogeniteit. En er onderwijs wordt gegeven dat inzicht geeft in een wereld van wederzijdse afhankelijkheid en verandering in plaats van feiten uit het hoofd leren en streven naar de juiste antwoorden.

### **3.7 Professionele cultuur**

Eén van de kenmerken van een professionele cultuur is, dat de individuele professional het volgende jaar beter wil zijn dan nu en hij stelt voor zichzelf leerdoelen, zodat er een permanente cyclus van leren ontstaat (Emst, 1999, pp. 16-20).

Een professionele leraar, de professionele school en een professionele cultuur staan volop in de belangstelling. Het Ministerie van OCW (2007) schrijft in haar kwaliteitsagenda: "Scholen voor morgen" dat de kwaliteit van het onderwijs dat gegeven wordt nooit hoger kan worden dan de kwaliteit van de leraren."

Lieskamp en van Loo (2009, p. 2) geven aan dat de ontwikkeling van de Europese economie naar een kenniseconomie verantwoordelijk is voor een sterkere nadruk op de kwaliteit van het onderwijs. De doelstelling in het zogenoemde Lissabon Akkoord is, dat de Europese Unie de meest competitieve en dynamische kenniseconomie van de wereld moet zijn. Zij stellen verder dat het van belang is te beseffen dat er een economie ontstaan is waarin de productiefactor "kennis" belangrijker is dan de traditionele productiefactoren. Onderwijs speelt daarbij een cruciale rol.

Alex van Emst (1999) stelt dat scholen in deze tijd proactief moeten zijn en moeten anticiperen op veranderingen in hun omgeving. Een leidinggevende in een school heeft dus als taak de school op een goede en effectieve manier tot ontwikkeling te brengen. Schoolleiders zijn volgens van Emst (1999) vooral evenwichtherstellers en geen ontwikkelaars. Ook Senge (2007, 5e druk) geeft aan dat scholen vooral gericht zijn op controle en beheersen. Senge noemt dit een gevolg van de industriële revolutie. Van Emst stelt dat dit een reactie is op drie belangrijke factoren die op de school afkomen:

- De turbulente omgeving. Er zijn veel grote innovaties, er is sprake van schaalvergroting en verregaande deregulering en autonomie vergroting.
- De toenemende complexiteit van de school.
- De groter wordende afstand tussen het management en de rest van de school.

Ook Senge beschrijft in zijn boek dezelfde factoren. De reactie van het management en ook van het personeel is het realiseren van onzekerheidsreductie. Het is een menselijke maar geen professionele reactie, volgens van Emst.

Van Emst onderscheidt drie culturen in het onderwijs:

1. De ambtelijke cultuur. Bij een ambtelijke cultuur is er sprake van een sterke hiërarchie. Een tweede kenmerk is dat men veel waarde hecht aan "het papieren beleidsplan". Notulen zijn ook een wezenlijk onderdeel van een ambtelijke cultuur. Het derde kenmerk is dat ieder veranderingsproces start met een document, waar lang en breed over wordt gediscussieerd.

Uiteindelijk komt er een document waar niemand tegen is maar ook niemand voor. Het vierde kenmerk is dat alle processen traag verlopen. Men heeft de neiging om alles door te schuiven. De schuldvraag is belangrijk. Tot slot is een belangrijk kenmerk de precaire positie van het middenmanagement. Ze zitten gemangeld tussen de top en de werkvloer.

2. De politieke cultuur. De politieke cultuur komt veel voor op scholen omdat veel leraren de impliciete opvatting hebben dat de school een democratie is. Het gaat niet om de kwaliteit. Iedereen heeft er verstand van of denkt er verstand van te hebben. Een eerste kenmerk is dat het middenmanagement zich hier op stelt als vertegenwoordigers van de achterban, maar wel zonder last of ruggespraak. Een tweede kenmerk is dat het gaat om de politieke hiërarchie. Een derde kenmerk is dat beslissingen genomen worden op basis van een getal. Er wordt gelobbyd en onderhandeld. Een vierde kenmerk is dat er meer op de "man" gespeeld wordt. Tot slot is een belangrijk kenmerk dat er een ongeschreven regel is "gelijke monniken, gelijke kappen". Er is angst voor precedentwerking.
3. De professionele cultuur. Essentieel bij een professionele cultuur is de erkende ongelijkheid. Iedereen is gelijkwaardig maar er kunnen grote verschillen zijn in kwaliteit. Stelling bij een professionele cultuur is: de professional is volgend jaar beter dan nu. Een tweede kenmerk is dat kwaliteit er toe doet. Er wordt gemobiliseerd op kwaliteit en op affiniteit. Een derde kenmerk is dat er een regel is, dat 80% van degenen die er verstand van hebben, met het voorgenomen beleid eens moeten zijn. De andere betrokkenen worden goed geïnformeerd. Een vierde kenmerk is dat in een professionele cultuur op zoek gegaan wordt naar de kwaliteit die iemand heeft en de wijze waarop deze ingezet kan worden. Een vijfde kenmerk is dat in een professionele cultuur sprake is van het hebben en bieden van kansen, maar ook het stellen van eisen. Tot slot is een kenmerk dat in een professionele cultuur er uit gegaan wordt van een gemeenschappelijke visie op kwaliteit. De ontwikkeling start met een ontwerp, met proeftuintjes, experimenten.

De vijf leerdisciplines van Senge komen overeen met de kenmerken die van Emst geeft. Van Emst stelt ook dat een goede professionele cultuur de voorspeller is van de kwaliteit van de school. Hij stelt verder dat er op systematische wijze aan gewerkt moet worden. Ook Senge geeft aan dat het beoefenen van de vijf leerdisciplines een leven lang aan de orde is. Het werken aan deze vijf leerdisciplines leidt uiteindelijk tot een professionele cultuur.

In het onderwijs speelt de wet Beroepen in het Onderwijs een cruciale rol bij de ontwikkeling van de professional. Lieskamp (et.al 2009) stelt dat een professionele leraar handelingsbekwaam is, opbrengstgericht werkt en ondernemend is. Een professionele leraar is een leven lang aan het leren.

Samenvattend tot slot van dit hoofdstuk kunnen we als kenmerken van een professionele cultuur dan noemen:

1. erkende ongelijkheid tussen teamleden en daar samen over spreken
2. kwaliteit is essentieel
3. besluitvorming vindt plaats door mensen die er verstand van hebben en er bij betrokken zijn
4. er is sprake van een gemeenschappelijke visie op kwaliteit



5. teamleden worden gemobiliseerd op kwaliteit en affiniteit
6. iedereen voelt zich verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen van de school vanuit de eigen rol en taakopvatting

7. er is sprake van openheid met een doelmatige en heldere communicatie
8. er wordt gestreefd naar persoonlijk meesterschap
9. leren van en met elkaar is vanzelfsprekend
10. er is sprake van een leven lang leren

### **3.8 Veranderbereidheid en de lerende organisatie**

Doorewaard en de Nijs ( 2004) definiëren een organisatieverandering als het geheel van “activiteiten waarbij er sprake is van het ingrijpen in het bestaande interne en externe evenwicht van een organisatie, teneinde een verbetering in het functioneren van de organisatie als geheel en de daarbinnen te onderscheiden actoren te realiseren.”

Een lerende organisatie worden is een ingrijpend proces voor alle betrokkenen. Vooral de mate van veranderbereidheid van de medewerker en de wijze waarop de leidinggevenden het invoeringsproces uitvoeren is bepalend voor het slagen van deze organisatieverandering.

De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor de te kiezen veranderingsstrategie. Voorop staat dat in een lerende organisatie de medewerker die leert centraal staat. Senge et al. (2007 pp. 24-38) stellen verder dat een organisatie pas leert als de medewerkers zich ontwikkelen en leren. Mensen zijn dus de drijvende kracht achter een lerende organisatie. Medewerkers worden dan gedreven worden door een intrinsieke motivatie. De leidinggevenden krijgen dan de rol van inspirator en betrekken mensen bij de veranderingen en het bereiken van de gemeenschappelijke visie. De afstand tussen de visie en de realiteit is dan de bron van energie en bepaalt de mate van veranderbereidheid van de medewerkers.