



**SARAH BERGSEN (L)**, schoolleider van basisschool 't Palet, sbergsen@paletdinker.nl

**ERIK MEESTER (M)**, docent/onderwijsontwikkelaar Radboud Universiteit

**MICHEL FRERIKS (R)**, onderwijs- en organisatieadviseur Academica Business College

Het idee van de school als professionele leergemeenschap (PLG) is al jaren populair bij schoolleiders en -bestuurders. Een PLG wordt gezien als een groep onderwijzers die regelmatig samenkomt, expertise uitwisselt en zich gezamenlijk op onderzoekmatige wijze inzet voor verbetering van de onderwijskwaliteit en leerresultaten van de leerlingen (DuFour et al., 2016). Wat hier in de praktijk van terecht komt, varieert sterk per school. Waar moeten schoolleiders op basis van zowel wetenschappelijke inzichten als ervaringskennis bij een duurzame ontwikkeling tot PLG allemaal aan denken? Mette Spruit, schoolleider van IKC de Klimboom in Arnhem, leidde een succesvolle transformatie tot PLG en geeft concrete voorbeelden uit de praktijk.

HOE ERVAART EEN SCHOOLLEIDER DE ONTWIKKELING NAAR EEN PLG?

## DE VIJF DIMENSIES VAN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

**D**e ontwikkeling tot PLG kent verschillende dimensies die allemaal (tegelijktijd) om aandacht vragen en met elkaar samenhangen. Het betreft de dimensies visie, focus, werkwijze, cultuur en structuur (zie afbeelding 1). Elke dimensie heeft een belangrijke functie in de ontwikkeling tot PLG die we in dit artikel één voor één bespreken. Wordt een dimensie onderbelicht dan ontstaan er problemen die overzichtelijk staan samengevat in tabel 1. Het is goed te beseffen dat er geen afsnijdroutes zijn richting het 'ideaalbeeld' van de PLG. Het vraagt doorgaans om een jarenlange krachtinspanning van het hele team en in het bijzonder de schoolleider zelf. Het is een proces van lange adem, maar gelukkig zeker de moeite waard.

### VISIE

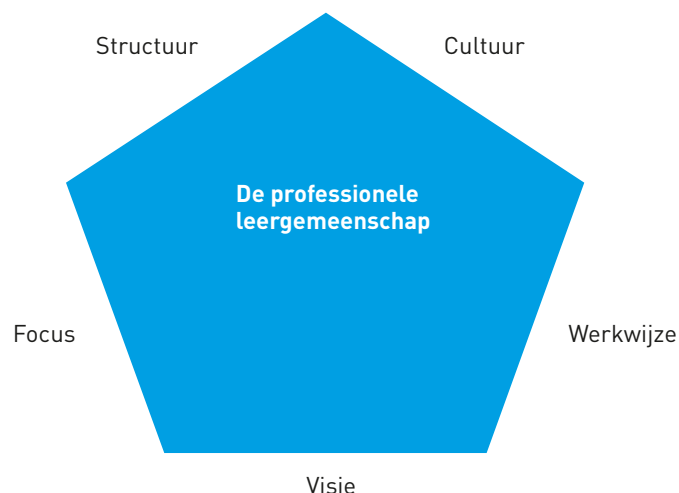
Een gezamenlijke visie is eigenlijk een mooi woord voor een gezamenlijke kennisbasis. Kennis over wat je met elkaar wilt bereiken (onderwijsdoelen) en de manier waarop je dat wilt aanpakken (onderwijskwaliteit). De visie kan oppervlakkig zijn – er is in het lerarenteam op hoofdlijnen overeenstemming over wat de bedoeling is – of diepgaand

– er is op detailniveau onderling begrip over hoe bijvoorbeeld een goede instructie eruit zou moeten zien. Deze diepgaande kennis vormt het fundament voor een PLG omdat het voorziet in een gezamenlijke taal (Senge, 2001). De visie fungeert ook als een 'speelveld'. Het bakent je onderwijsdoelen en kwaliteitsopvattingen af met een beperkte set aan ambities: de 'piketpaaltjes'. Daarbij stel je met elkaar 'spelregels' op: voor de verwezenlijking van deze ambities gaan

we op deze manier met elkaar en anderen om. Deze omgangsnormen worden in de paragraaf over cultuur verder toegelicht. Het spreken van een gezamenlijke taal lijkt vanzelfsprekend maar is allesbehalve dat. Als je met het team de diepte in gaat kom je daar ongetwijfeld achter.

### FOCUS

Als het enthousiasme om (meer) met elkaar te leren en om samen te werken



Vijf dimensies PLG					Gevolg van onderbelichting
	Focus	Werkwijze	Cultuur	Structuur	Gebrek aan wederzijds begrip, diepgang en gezamenlijke verbindende drijfveren.
Visie		Werkwijze	Cultuur	Structuur	Wildgroei aan initiatieven met twijfelachtige effectiviteit en teleurstellingen tot gevolg.
Visie	Focus		Cultuur	Structuur	Toename in werkdruk doordat het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.
Visie	Focus	Werkwijze		Structuur	Overdaad aan externe attributie van problemen zorgt voor stagnatie in professionele ontwikkeling.
Visie	Focus	Werkwijze	Cultuur		Verwatering van ingezette ontwikkelingen met alle vertrouwensschade van dien.
Visie	Focus	Werkwijze	Cultuur	Structuur	Een kansrijke ontwikkeling tot professionele leergemeenschap.

Tabel 1. Mogelijke gevolgen van onderbelichting verschillende dimensies

aan onderwijskwaliteit groter wordt, dan ontstaan er al snel allerlei initiatieven. Dat is op zich natuurlijk positief, maar als je met een loep ergens een gat in wil branden, is het belangrijk om de energie te bundelen. Dat principe is overigens ook bekend in de verandekunde: organisaties waar meer focus wordt aangebracht in verander- of verbeterprocessen zijn daar ook succesvoller in (e.g. De Waal, 2016). Het klinkt ook logisch als je het vergelijkt met het verbouwen van een huis. Je kunt alle kamers tegelijk aanpakken of één voor één. Met beperkte capaciteit – voor een schoolteam ligt de primaire taak doorgegaan bij het lesgeven – kun je het beter één voor één doen. Het gaat in deze dimensie dus vooral om het maken van keuzes en dat valt niet altijd mee. Leraren willen graag alles zo goed mogelijk

blijkt dat uit? Dit helpt om de kans op teleurstellingen zo klein mogelijk te houden.

### WERKWIJZE

Zodra je de gezamenlijke kennisbasis van en de focus op onderwijskwaliteit steeds verder verbetert, ontstaat er een steeds sterkere drang om dit om te zetten in concreet handelen. In het onderwijs weten en houden mensen van aanpakken. Een PLG kenmerkt zich echter door een onderzoeksmatige werkwijze. We noemen het bewust niet ‘onderzoek doen’, want dat kunnen we beter overlaten aan wetenschappers die daarvoor zijn opgeleid. Onderzoeksmatig handelen betekent juist dat je het (ad hoc) handelen vertraagt, dus niet meteen vervalt van probleem naar oplossing. Om terug te keren naar de metafoor van de ver-

kans om iets te gaan repareren wat helemaal niet stuk is. Vervolgens volgt een inhoudelijke verdieping. Er is een schat aan vakliteratuur beschikbaar in de vorm van boeken, tijdschriften en online platforms als het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). Problemen waar je als school tegenaan loopt zijn zelden uniek van aard en bevindingen uit onderzoeken kunnen je vaak goed helpen in het nadenken over mogelijke interventies, de volgende fase van deze werkwijze. Bij interventies is het belangrijk dat ze dus in het verlengde liggen van de inhoudelijke verdieping en dat je van tevoren nadent over welke data je wilt verzamelen en wat je doelstelling is: wat wil je wanneer bereiken? Anders heb je kans dat de evaluatie een heel oppervlakkig karakter krijgt (bijvoorbeeld: ‘de leerlingen leken wel heel betrokken’) waardoor conclusies nauwelijks te trekken zijn. Verzamel leerlingenwerk, neem een enquête af of maak gebruik van (formatieve) toetsing. Kijk wat het beste past bij het probleem dat je wilt oplossen, want dat is het uiteindelijke doel wat je voor ogen moet houden. Was de interventie succesvol? Dan kun je de volgende koe bij de horens vatten. Viel het toch tegen? Dan vraagt het probleem mogelijk om een diepgaandere probleemanalyse en zo begint de cyclus steeds weer opnieuw (zie afbeelding 2).

**Schoolleider Mette Spruit:** ‘Ook dit begint bij de schoolleider. Wat ik continu deed is observeren en vanuit observaties nieuwsgierige en waarom vragen ►

## ZORG DAT DE KEUZES WELOVERWOGEN ZIJN

doen. Het is je rol als schoolleider om te blijven nadrukken dat je beter één ding heel goed kunt doen dan veel dingen een beetje. Dat leidt enkel tot frustratie die je ontwikkeling tot PLG eerder in gevaar brengt dan stimuleert. Zorg dat de keuzes weloverwogen zijn. Stel jezelf vragen als: welk probleem lost dit voor ons op? Hoe gaan onze leerlingen hier (uiteindelijk) van profiteren? Heeft dit zijn waarde al ergens anders bewezen en waar

bouwing: als het dak lekt dan ligt het niet voor de hand om met de plintjes te beginnen. Heb je ‘de lekkage’ te pakken - bijvoorbeeld leerlingen scoren slecht op een toets begrijpend lezen – dan analyseer je waar dat aan ligt en maak je een probleemanalyse. Toetsresultaten, leerlingenwerk of andersoortige data kunnen allerlei hiaten onthullen die je in de eerste instantie mogelijk over het hoofd zag. Als je deze stap overslaat, loop je de

stellen. Zo wordt de onderzoekende houding van de medewerkers gestimuleerd. En modellen: zelf onderzoek doen, interessante onderzoeken delen met collega's en wetenschappelijk onderzoek lezen en integreren in de praktijk. Daarnaast is het essentieel om de mag-dat vragen eruit te halen. Zorg dat je als schoolleider uit de positie blijft dat je de alleswetende bent die precies weet wat anderen moeten doen. Dat is weinig bevorderend voor de onderzoekende houding en de gezamenlijke besluitvorming. Laat de leerkrachten meer verantwoordelijkheid nemen. Wanneer je iets nodig hebt vraag je je schoolleider niet of het mag, maar kom je met een onderbouwde verhaal waarom het noodzakelijk is dat het er is. Het stimuleren van collega's om daar zelf kritisch op te zijn, helpt bij het vormen van een onderzoekende houding.'

## CULTUUR

Een PLG is meer dan het in leerteams werken aan onderwijsverbetering. De werkwijze hanteren is één, een professionele attitude ontwikkelen van degene die



Mette Spruit

de werkwijze hanteert is twee. Bij het analyseren van problemen (werk of privé) kun je namelijk zowel intern attribueren (wat is mijn aandeel?) als extern (wat is een ander of de omgeving zijn aandeel?). Intern attribueren noem je ook wel reflectie, externe attributie is een vorm van deflectie (Muhammad, 2017). Deflectie is over het algemeen gemakkelijker dan reflectie. Bij reflectie hoort een zekere kwetsbaarheid, transparantie over (de tekortkomingen) van je eigen professioneel handelen. Veel basisscholen in Nederland kennen een familiecultuur: de organisatie is gericht op de zorg voor goede onderlinge verhoudingen, zorg voor elkaar en het welzijn van leerlingen (Cameron & Quin, 2006). Nu heeft een familiecultuur natuurlijk zijn voordelen, maar het kan een professionele cultuur ook in de weg zitten. De data die je in de beschreven werkwijze verzamelt, kan namelijk zwakke punten in het team of bij een individuele leraar blootleggen. Dat vraagt om een veilige werkomgeving waarin iedereen is gericht op verbeteren in plaats van verhullen. We weten uit onderzoek dat de schoolleider daar een uitermate belangrijke rol in speelt (Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz, 2010). Die moet in het team als het ware het 'pedagogisch klimaat' creëren wat leraren hun leerlingen ook gunnen. Dat gaat bijvoorbeeld moeilijk samen met een hiërarchische afrekencultuur waar ieder-

school mogen wij geen genoeg nemen met middelmatigheid en moeten we ons ten doel stellen het onderwijs continu te blijven verbeteren... en zelf continu te blijven leren. In mijn ogen is de schoolleider de cultuurbouwer (het rolmodel), de pedagoog die het team emancipeert - zonder te gaan verzorgen - en de architect van een passende structuur die het samen werken en samen leren mogelijk maakt. Voordoelen, vragen stellen, professioneel vertrouwen geven. De gemeenschappelijke koers expliciteren en continu uitdragen. Reflectiegesprekken voeren, individuele scholing in relatie tot organisatiedoelstellingen faciliteren, maar ook professionalisering faciliteren om voldoende competent te zijn en het collectief leren ook daadwerkelijk te kunnen realiseren.'

## STRUCTUUR

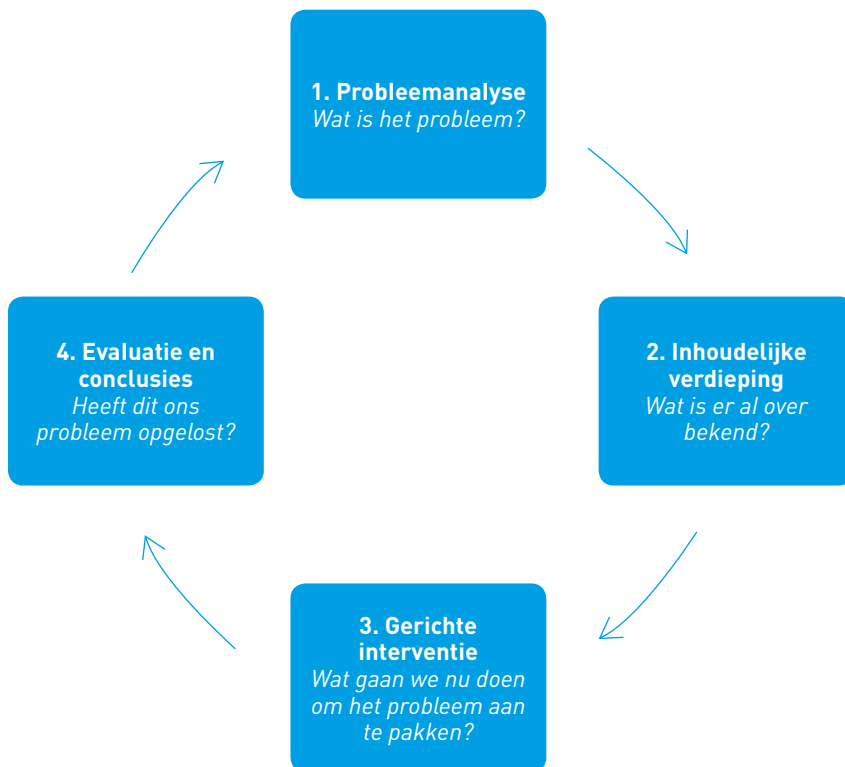
Terug naar die verbouwing. Grootste plannen kun je uitdenken in je hoofd of zelfs uittekenen op papier, maar papier is geduldig en uiteindelijk moet iemand het werk gewoon doen. Die grote verbouwing komt dus nooit af als je er alleen 's avonds of soms een weekend aan kunt werken. Het vraagt veel van leraren om naast hun reguliere taken omtrent het dagelijks onderwijs ook nog (soms ingewikkelde) probleemanalyses te maken, de vakliteratuur in te duiken en gerichte interventies uit te voeren en te

## 'WIJ NEMEN ALS SCHOOL GEEN GENOEGEN MET MIDDELMATIGHEID'

een zich op de vingers gekeken voelt. Als er vertrouwen is in de ambities van de school en de onderbouw daarvoor, voelen leraren zich aangemoedigd om die ambities ook te realiseren door middel van professionele leerprocessen. Niet als uitvoerders, maar als partners van een schoolleiding die het eigenbelang kan overstijgen ten dienste van het algemeen belang

**Mette Spruit:** 'IKC De Klimboom in Arnhem heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op de ontwikkeling tot een PLG. Vanuit de opdracht die wij hebben als

evalueren. Daarop moet je de organisatie dus structureel inrichten. Het kan wel in de vorm van leerteams met leraren die bijvoorbeeld wekelijks bij elkaar komen onder leiding van een voorzitter of procesbewaker. Hierbij zijn twee zaken van levensbelang: participatie en momentum. Met participatie bedoelen we dat elke medewerker (in meer of mindere mate) deel uitmaakt van een leerteam. Als er medewerkers buiten de boot vallen, neemt de professionele afstand met hun collega's sterk toe, wat de ontwikkeling van de school tot PLG waarschijnlijk enkel bemoeilijkt. Met momentum



bedoelen we dat leerteams moeten kunnen doorpakken: bijeenkomsten mogen niet continu worden verstoord door oudergesprekken, workshops, vieringen en allerlei randzaken. Net als bij een verbouwing is de draad heel moeilijk op te pakken als het werk een tijdlang stil ligt en dat komt de motivatie natuurlijk niet ten goede. Dat betekent dat je als schoolleider dus ook goed moet nadenken over wat je allemaal -niet- meer gaat doen als je de school wilt ontwikkelen tot PLG.

Daarnaast wil je er als schoolleider voor zorgen dat je continue op de hoogte blijft van de actuele ontwikkelingen binnen de leerteams. Structurele bijeenkomsten met de leerteamvoorzitters en het managementteam kunnen hiervoor een mogelijke oplossing zijn. De leerteamvoorzitters communiceren met elkaar en met het managementteam over de onderwijsinhoudelijk ontwikkelingen binnen de leerteams en brengen daar adviezen over uit. De schoolleider heeft ook hier weer de essentiële taak om de focus op de ambities van de school te behouden, voorgestelde onderwijsverbeteringen te beoordelen en te borgen.

**Mette Spruit:** ‘Op IKC De Klimboom hebben we drie leerteams (komen éénmaal per week bijeen), bijeenkomsten voor de procesbegeleiders (komen om de week bijeen) en bijeenkomsten voor de vakspecialisten (vijf keer per jaar). In de transitie naar een PLG is het belangrijk dat de kaders worden geschept. Vanuit structuur naar meer zelfstandigheid, daar help je een team bij. Structuur biedt ruimte om ermee te oefenen, fouten te maken en dus om te leren. Dat is een

basisvoorwaarde voor je professionele ruimte. De leerteamagenda’s zijn transparant en voor iedereen zichtbaar. Het moet ook mogelijk zijn om aan te sluiten bij een leerteamoverleg wanneer daar behoefte of noodzaak voor is. Ik stel mijzelf ten doel tenminste een keer in de maand bij ieder leerteam aan te sluiten. Onze ontwikkelingen en processen worden vastgelegd in kwaliteitskaarten: het sluitstuk van twee jaar verandering.’

### MEER ZEGGENSCHAP AAN HET TEAM

Waar je je als schoolleider ten slotte goed van bewust moet zijn, is dat je met de ontwikkeling tot professionele leergermeenschap geleidelijk steeds meer zeggenschap geeft aan je lerarenteam. Dat betekent overigens niet dat je je moet wegcijferen, een schoolleider is voor een PLG juist van essentieel belang. Het betekent wel dat je (wellicht meer dan voorheen) moet openstaan voor adviezen vanuit de werkvloer. Niet dat je alles klakkeloos aanneemt; toenemende zeggenschap gaat in een professionele cultuur namelijk altijd gepaard met toenemende verantwoordelijkheid. Maar als de vijf dimensies visie, focus, werkwijze, cultuur en structuur van je PLG jaar na jaar verbeteren, ga je zeker merken dat je steeds meer op die verantwoordelijkheid kunt vertrouwen. Maar let op: de verbetering van de onderwijskwaliteit moet zich uiteindelijk uitbetalen in betere leerresultaten (en daarmee meer levensperspectief) voor alle leerlingen. Dat is waar we het allemaal voor doen.

BSM

### LITERATUUR

- Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom uitgeverij Amsterdam.
- DuFour, R., DuFour R., Eaker, R. & Many, T. (2016). *PLG: leraren leren samen*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.
- Kurland, H., Peretz, H. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Muhammad, A. (2017). *Transforming school culture: how to overcome staff division*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Senge, P. M. (2001). *Lerende scholen*. Den Haag: Academic Service.
- Waal, A. de (2016). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: Van Duuren Management.