

Leren in verbinding: richting geven aan individuele ambities en schoolontwikkeling in een rijke leeromgeving

Artikel

Professionalisering || Collectief leren || Professionaliseringsbeleid || Leercultuur

Scholen zijn volop bezig met leren en ontwikkelen in het licht van hun maatschappelijke opdracht. Wanneer scholen de vraagstukken oppakken vanuit een lerend en verbindend perspectief, werken ze aan het versterken van een rijke leeromgeving in de school. Versterken van de eigen leeromgeving maakt scholen vitaler en wendbaarder.

Voor scholen wordt op het moment allerlei kennis en instrumentarium over 'professionalisering' en 'leercultuur' beschikbaar gemaakt. We zijn benieuwd op welke vragen vanuit het onderwijsveld dit antwoord geeft. We gingen op pad om 101 vragen op te halen bij schoolleiders, bestuurders en medewerkers P&O. We vroegen: "Wat doet u allemaal al op het gebied van leren en professionaliseren? Wat werkt daarin goed? Welke samenhang ziet u daarin en ... Welke vragen roept dit op?" We bespreken de condities voor het creëren van een rijke leeromgeving in relatie tot de vragen en doen een oproep om aan de slag te gaan.

101 VRAGEN OVER HRD IN HET ONDERWIJS

Wie gaven gehoor aan onze vraag om met ons 101 vragen te inventariseren? Het zijn schoolleiders die zich bewust zijn van het belang van leren van hun professionals en hun praktijken willen toetsen. Het zijn ook personeelsadviseurs die weten dat er meer is dan een cursusaanbod en een verzuim-administratie, maar de vinger er niet op kunnen leggen. En het zijn schoolleiders en bestuurders die zien dat externe beleidsmaatregelen hun school uitdagen tot strategisch opleidingsbeleid. Deze drie groepen zoeken naar manieren om leren in verbinding vorm te geven. De grootste gemene deler is de oorsprong van alle vragen, namelijk het bewustzijn dat leren niet te sturen is en dat je mensen alleen maar kunt uitnodigen tot leren. Het is voor scholen relatief nieuw om vanuit dit bewustzijn een eigen leerbeleid en leeromgeving in te richten. De vragen gaan over hoe je de richting van en ruimte voor leren kunt beïnvloeden en hoe je mensen kunt inspireren. Dit is precies waar leren in verbinding volgens ons over gaat en wat ons drijft in het werk: het creëren van een rijke leeromgeving. In onze visie is strategisch

opleidingsbeleid 'leren in verbinding.' Voorbeelden van vraagstukken van scholen zijn de wens om het gezamenlijk werken aan ambities meer op de agenda te zetten, de behoefte aan rust en stabiliteit om tot collectief leren te komen of het effect van leerbeleid op het dagelijkse handelen. Dit soort vraagstukken kunnen opgepakt worden vanuit een lerend en verbindend perspectief. Door de eigen praktijkvragen onderdeel van studie te maken, ben je bezig de leeromgeving te verrijken. We staan stil bij wat het belang van een rijke leeromgeving is voor de kwaliteit van het onderwijs en wat de dynamiek en kenmerken ervan zijn. We schetsen condities om een rijke leeromgeving te creëren aan de hand van een kleine selectie uit de 101 vragen, geven aanwijzingen voor de rol van de schoolleider en benoemen wat nog niet aan de orde is geweest. Tot slot zouden we willen zeggen: ga met plezier aan de slag!

SAMEN LEREN VAN EN VOOR DE PRAKTIJK – HET BELANG VAN EEN RIJKE LEEROMGEVING

Leren vindt niet alleen plaats in cursussen, trainingen en (master)opleidingen. Vooral het werk zelf is een goede omgeving om in te leren. Dit vraagt wel om de juiste voorwaarden en voorzieningen, zoals collega's om mee samen te werken vanuit eigen talenten en vakmanschap in een diversiteit van samenstellingen. Het vereist ook werk waarin verbetering of vernieuwen is toegestaan en waarin met elkaar uitdagingen worden gekozen en gedefinieerd. Het is nodig om te mogen experimenteren met nieuwe werkwijzen en nieuw gedrag, ook wel professionele ruimte genoemd. Het gaat om het leerpotentieel van de werksituatie. In welke mate de werkomgeving ook een leeromgeving is, is zichtbaar in kenmerken van de professional en die van

de werkplek. Het gaat om de mate waarin professionals in staat zijn om zichzelf te verbeteren en de mate waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan het verwezenlijken van de gewenste toekomst. Het gaat om het leerpotentieel van de werksituatie.

Wanneer wij het hebben over een rijke leeromgeving voor leraren, dan situeren we het leren dus in de school en haar omgeving. Het leren van de leraar in relatie tot de eigen praktijk en in relatie met zijn collega's staat centraal. Als we stellen dat kennis een persoonlijke bekwaamheid is, kan collectief leren alleen plaatsvinden in interactie. Samen kennis ontwikkelen en aanwezige kennis productief maken door vraagstukken aan te pakken. Samen kan zijn in de eigen vaksectie, in een team van een leerjaar of juist door de leerjaren en lagen van de school heen. Ook leren in netwerken met andere scholen kan leiden tot kennisproductiviteit. Bij het inrichten zijn de verbinding met de doelen van de school en het team, de ambities van leraren, de vormen van formeel en informeel leren, de leercultuur en het nut voor het primair proces, aspecten van belang. Zo ontstaat samenhang. Schoolleiders zouden hier het voortouw in kunnen nemen en zo de effectiviteit van het leren faciliteren. Leren van en voor de praktijk is niets nieuws. Antwoorden genereren op vragen zoals: wat leren we dan precies, leren we wel de goede dingen en hoe kunnen we dit leren inzetten om nieuwe kennis te produceren met impact op het primaire proces, is alleen mogelijk als er werk van wordt gemaakt. Hiervoor bieden we vier perspectieven: verbinden met een visie op leren, verbinden van individueel en collectief leren, verbinden van informele en formele leeractiviteiten en verbinden van leereffecten met werkeffecten. De thema's beschrijven we in de volgende paragraaf in relatie tot de denkbeelden en de vragen die de scholen hierover hebben.

101 VRAGEN EN CONDITIES VOOR EEN RIJKE LEEROMGEVING

1. De verbinding met een visie op leren

- Hoe zorgen we ervoor dat we het gezamenlijk werken aan de schoolontwikkeling meer op de agenda krijgen?
- Hoe creëer je eigenaarschap op leren en ontwikkelen?
- Hoe wordt leren een integraal onderdeel van werken?
- Hoe wordt helder wat mensen nodig hebben om echt duurzaam te leren en niet instrumenteel?
- Hoe investeren we in het persoonlijk leiderschap van de leraar?

De schoolleiders en teamleiders waarmee we hebben gesproken, hadden vragen over hoe te handelen vanuit de benodigde rol. Een bestuurder zij letterlijk: "Ik loop meer door de gangen om te horen wat er leeft bij de docenten om zo beter verbindingen te kunnen maken." Deze bestuurder heeft oog voor wat er speelt op de school. De wijze waarop hij verbinding maakt is illustratief voor het handelen van meer schoolleiders. Het handelen wordt nauwelijks of niet getoetst aan een visie op leren van onderwijsprofessionals of aan de individuele of collectieve ontwikkelingsdoelen. De schoolleiders hebben de wens dat docenten minder ongericht en meer in lijn met de strategische doelen leren. Zonder een gedeelde visie vindt het handelen van de schoolleider net zo ongericht plaats als van de docenten.

Samen werken aan een visie op leren en professionaliseren geeft zicht op de leercultuur en draagt bij aan betrokkenheid. Door met elkaar in gesprek te zijn over de betekenis van leren, beroeps- en schoolontwikkeling, wordt duidelijk in welke mate men zich verbonden voelt met de school. Er kan onder andere aan de orde komen hoe men meer kan leren van het werk, hoe met fouten en successen wordt omgegaan, hoe men de invloed op het eigen leren kan vergroten en hoe men kan bijdragen aan verbetering en vernieuwing. Een visie op leren en professionaliseren is gelijkvormig met de onderwijskundige visie van de school. Interessant om ons te realiseren dat vanuit passie informeel geleerd wordt. Een visie op leren in de school zou dus op zijn minst aandacht moeten hebben voor wat recht doet aan aanwezige bevlogenheid.

2. De verbinding tussen individueel en collectief leren

- Hoe verbinden we individuele ontwikkeling en collectieve ontwikkeling?
- Hoe kun je de gesprekkencyclus effectiever inzetten voor schoolontwikkeling?
- Hoe komen we van individueel leren tot collectief leren?
- Hoe zorgen we ervoor dat de innovators en de volgers met elkaar in pas blijven en niet twee gescheiden systemen worden?

De 'pareltjes' die vertegenwoordigers binnen de school identificeerden als rijke leeromgeving bleken goed beschouwd vormen van collectief leren te zijn. De betrokkenen vonden het lastiger om precies te benoemen wat de werkzame bestanddelen zijn. Het waren in ieder geval mensen die elkaar hadden gevonden op een gedeelde ambitie om het onderwijs te verbeteren en de gezamenlijke drijfveer om daar werk van te maken.

Collectief leren kan leiden tot kruisbestuiving en het bewandelen van nieuwe paden. Soms ontstaan er fricties die een gezamenlijk leerproces ontmoedigen. Er staan met regelmaat nieuwe thema's op de agenda waarvan nut en noodzaak niet besproken zijn. In een andere fase kunnen er fricties ontstaan doordat bijvoorbeeld betrokkenen elkaar te weinig kunnen ontmoeten of te weinig afspraken maken. Bij fricties zijn docenten niet in staat om tot gezamenlijke reflectie te komen en nieuwe praktijken te ontwikkelen. Wanneer fricties worden herkend, kan een leerinterventie om te werken aan verbinding worden ingezet.

Verbinden van individuele behoeften aan collectieve ambities draagt bij aan een goede leercultuur: het belang voor de individuele leraar wordt sterker en de mogelijkheden tot elkaar steunen in het leren worden groter. Als iemand bijvoorbeeld onderzoek wil doen naar de samenwerking tussen ouders en leraren in het voortgezet onderwijs, helpt het als de school en het team het tot speerpunt maken en het vanzelfsprekend wordt dat het op de agenda staat. Als een thema gaat sprankelen, is het voor leraren die zich in eerste instantie niet wilden verbinden makkelijker om alsnog aan te haken.

3. De verbinding van informele en formele leeractiviteiten

- Hoe kun je leren organiseren en vormgeven in de eigen school?
- Hoe organiseer je leren on-the-job, just-in-time, informeel leren?
- Hoe krijgen we meer samenhang tussen alle leeractiviteiten?
- Hoe zorgen we dat actie en reflectie een gewoonte worden?
- Hoe vinden we een goede balans tussen organisch en georganiseerd leren?

In de vragen lezen we, naast de behoefte aan structuur in een lerende cultuur, de behoefte aan het geven van ruimte aan informeel leren. Maar ... wel graag in lijn met de ambities van de school. Door thema's te kiezen waaraan men in een schooljaar met elkaar wil werken en leren, kan een inventarisatie worden gemaakt van formele en informele leeractiviteiten die hieraan bijdragen. Na de inventarisatie kun je met elkaar bekijken in welke mate zij passen bij de visie op leren en hoe deze meer met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht. Is de inzet zinvol en hoe verwachten wij dat deze inzet bijdraagt aan de kwaliteit van het werk? Kunnen we het werk anders organiseren waardoor er meer samenhang ontstaat en het meer rendement kan krijgen?

Wanneer een school een studiedag organiseert met een externe trainer over bijvoorbeeld 'Leren zichtbaar maken', dan is het belangrijk om voorwaarden te scheppen om de informatie om te zetten in kennis en ervaring in de praktijk. Het gaat dan om het ontwerpen van reflectie- en feedbackmomenten, geplande overleggen benutten en onderzoeken op welke wijze de leerling wordt betrokken. Welke opleidingen volgen medewerkers en hoe verhouden die zich tot het thema? Door met teams over deze aspecten in gesprek te gaan, wordt de invloed en betrokkenheid op de dag zelf vergroot. Zo kan een studiedag betekenisvol worden.

4. De verbinding van leereffecten met werkeffecten

- Hoe kan taakbeleid functioneel worden gekoppeld aan schoolontwikkeling en individuele en teamontwikkeling?
- Hoe wordt leren een integraal onderdeel van werken?
- Hoe kan ik loopbaanbeleid inrichten in relatie tot schoolontwikkeling?

Hoe word je resultaatgericht met elkaar?

Een belangrijke waarneming is dat degenen in de scholen waarmee wij hebben gesproken, zich onvoldoende de vraag stellen wat de impact van de professionaliseringspraktijk op het primaire proces moet zijn.

Vraag je af wat de impact op het primaire proces zou moeten zijn.

In lijn met de nieuwe CAO moet 10% van de personele lumpsum worden besteed aan deskundigheidsbevordering. Het instrumentarium voor professionalisering richt zich veelal op cyclisch en planmatig werken. Dat lijkt ons alleen helpend als het leren direct verbonden blijft met het werk en de taak. Het is van belang om met elkaar scherp te krijgen wat de bedoeling van het leren is en te visualiseren hoe dat terug te zien is in de klas, het open leercentrum, tijdens het werkoverleg of in het ontwikkelen van het curriculum. Wat kán iemand en hoe zien we dat in het functioneren? Het brengt ons terug naar de condities voor een rijke leeromgeving, zoals de mate waarin de taak en werksituatie zich lenen voor toepassing van nieuwe vaardigheden en of reflecteren en feedback kunnen bijdragen aan ontwikkeling. Collega's en leerlingen zouden bijvoorbeeld (k)ijkwijzers kunnen gebruiken die een leraar voor zichzelf opstelt. Zo kunnen grote thema's vertaald worden naar kleine en haalbare te toetsen stappen.

DE ROL VAN SCHOOLLEIDERS

- Hoe kun je werken aan verantwoordelijkheid geven voor leren en ontwikkelen?
- De eerste stap is: zeg zelf maar wat je wilt. Hoe gaan we daarmee nu verder?
- Hoe gaan we om met 'ja, maar' ... van sommige docenten als het gaat om hun eigen leren, terwijl we ook minder willen sturen?
- Hoe kunnen teamleiders hun rol pakken om individuele ontwikkeling en teamontwikkeling te faciliteren en te ondersteunen?

De leraar staat aan het roer, maar wie bepaalt de koers? In de inleiding schreven we dat schoolleiders zich bewust zijn van het belang van een rijke leeromgeving en de uitdagingen in grote lijnen voor ogen hebben. De behoefte is om meer zicht te krijgen op de rol die zij kunnen nemen en hoe zij leiding kunnen geven aan 'strategisch leren en opleiden'. Zij willen de leeromgeving zo inrichten dat de leraar aan het roer van zijn eigen ontwikkeling staat en zijn eigen ruimte professioneel benut.

Er zijn twee hoofdzaken te onderscheiden: in staat zijn het geheel te overzien én in staat zijn voorbeeldgedrag te tonen. Zorg dat overlegsituaties kennis productief zijn ingericht met een concreet doel en actieve werkvormen. Zorg dat hierin een focus wordt gekozen die gericht is op het primair proces. Door afstand te nemen en het geheel aan werk en leeractiviteiten te beschouwen, kun je als schoolleider adaptief reageren op initiatieven die 'vanzelf' ontstaan en van waarde zijn. Stimuleer de initiatieven die in lijn zijn met het doel en de visie van de school. Zoek als schoolleider (informele) leiders op en kijk samen met hen naar de betekenis en het effect op de kwaliteit van het onderwijs.

Het is van belang dat de schoolleider twee perspectieven onderscheidt in professionaliseringsvraagstukken: het normatieve perspectief en het juridische perspectief. Bij het normatieve perspectief staat de vraag centraal welke keuzes de docent maakt in lijn met wat het team of de school goed onderwijs vindt. Het juridische perspectief hangt samen met landelijke afspraken in de sector zoals het Actieplan Leerkracht, lerarenregister, het bestuursakkoord en de CAO. De kunst is om beide perspectieven hand in hand samen te laten gaan. Het juridische perspectief heeft een nadere beschouwing nodig en valt buiten de focus van dit artikel.

AAN DE SLAG VANUIT EEN LEREND EN VERBINDEND PERSPECTIEF

We constateren dat de vragen die wij hebben geïdentificeerd focussen op de interne organisatie. Wij raden scholen aan de rijke leeromgeving niet te laten beperken tot de muren van de school. Belangrijkste aanjager voor innovatie zijn maatschappelijke ontwikkelingen. In het land zien we steeds meer samenkomsten waar met leraren, schoolleiders, bestuurders, ouders, buurt, vervolgonderwijs en bedrijven wordt gewerkt aan nieuwe vormen van eigentijds onderwijs die beter aansluiten op de behoefte van de samenleving. Leren in verbinding ontstaat hier vanuit een gezamenlijke passie "voor onderwijs waar we van dromen".

We zien een grote behoefte aan snelle oplossingen en horen teleurstellingen over de resultaten ervan. Uithoudings-vermogen, bouwen aan sterke relaties, uitdagende ambities formuleren en successen definiëren in kleine stappen zijn essentieel om een levend systeem te blijven inspireren. Afhankelijk van de context en de opgaven daarin kun je op basis van een eigentijdse visie op leren van professionals al doende een benadering ontwerpen. Voorgenomen (leer)activiteiten en aanvullende maatregelen zijn dan te toetsen aan de visie en ambities. De kunst is om heterogene groepen in expertise en kwaliteiten samen te stellen die met het vraagstuk aan de slag gaan. Een rijke leeromgeving maak je door er praktisch mee aan de slag te gaan en bouw je stap voor stap op.

We realiseren ons, dat we veel aspecten aan leren in verbinding de revue hebben laten passeren. Ieder begrip heeft in een eigen context ook weer net even een andere betekenis. Hoe kun je nu van start gaan? De eerste stap is er voor gaan zitten en, samen met wie plezier heeft in leren van professionals, van start gaan met de vragen aan het begin van dit artikel: "Wat doet u allemaal al op het gebied van leren en professionaliseren? Wat werkt daarin goed? Welke samenhang ziet u daarin en welke vragen roept dit op?"

Bronnen

Aken, I. van & Hoeffgen, M. (2000). 'Evalueren om van te leren, werkeffecten na leren en opleiden', O+G, vakblad voor opleiders in gezondheidszorgonderwijs, O+G jaargang 25- nr. 5

Bruining, T. (2011). 'Werken en leren in de frontlinie van de publieke dienstverlening'. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (red)(2011). Handboek Human Resources Development. Organiseren van het leren.

Bruining, T. Loeffen, E. & Steenvoorde, M. (2014). 'Leren in verbinding. Een leidend principe in de professionalisering van leraren'. www.kpcgroep.nl

Hessing, R., Loeffen, E., Uytendaal, E. & Willems, W. (2013). 'De leraar aan het roer – Handreiking voor het bevorderen van eigenaarschap van professionele ontwikkeling'. 's Hertogenbosch: KPC Groep

Kessels, J.W.M., (1996). 'Het Corporate Curriculum. Inaugurale rede', Leiden: Rijks Universiteit Leiden

Loeffen, E., Bruining, T. Uytendaal, E. & Thijssen, L. (2014). 'Goed zorgen voor professioneel kapitaal'. Heerlen: VOION.

Onstenk, J., (1997). 'Lerend werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren'. Proefschrift, Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen

Senge, P. (2010). 'The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization', New York: Crown Publishing Group

Sprenger, C., (2000). 'Leerpraktijken. Een studie naar de wijze waarop leren vorm kan krijgen in op leren gerichte organisaties'. Proefschrift, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam

Thijssen, L, Bruining, T. & Koning, H. de (2014). 'Werken aan professionele ruimte in het VO'. Heerlen: Voion

<http://unites4education.nl> United4Education is het platform voor mensen die met elkaar werken aan onderwijs waar we van dromen, bezocht 23 maart 2015

<http://www.sterkleerklimaat.nl> Calibris SterkLeerklimaat ©, bezocht 23 maart 2015

Meer weten?

De auteurs zijn adviseurs bij KPC Groep en actief op het terrein van professionaliseringsvraagstukken en HRD. Heeft u vragen naar aanleiding van dit artikel? Neem dan contact op met Evelien Loeffen of Marion Hoeffgen.

MEER INFORMATIE?



 06-53541099

 E.Loeffen@kpcgroep.nl

MEER INFORMATIE?



 06-10803508

 M.Hoeffgen@kpcgroep.nl