

Sleutel 5: Verleid onderwijsprofessionals tot leren



Je kunt mensen niet dwingen om zich te ontwikkelen en om te leren. Wél verleiden. Dat geldt ook voor onderwijzensen. Hoe richt je nu een schoolorganisatie zo in dat het ook het onderwijspersoneel verleidt tot leren? Eerder gaven we je drie gouden tips. We verrijken deze en geven per tip nieuwe handreikingen.



1 Ontwikkel professionele ruimte

Ga na wat de cultuur in de schoolorganisatie typeert en vraag je af of de cultuur passend is bij de ontwikkelambities van de school, de teams en de medewerkers. Er kunnen vier typische culturen worden onderscheiden. Vaak heeft een schoolorganisatie kenmerken van twee of meer van deze cultuurtypen.

- **Familiecultuur.** Een relationele, vriendschappelijke werkomgeving. Succes wordt beschouwd vanuit de ontvankelijkheid voor de behoeften van zowel leerlingen als de collega's en de zorg voor elkaar. Nadeel kan zijn dat collega's het moeilijk vinden om elkaar als kritische vrienden te beschouwen.
- **Adhocratiecultuur.** Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving, die individueel initiatief en vrijheid hoog in het vaandel heeft. Succes betekent dat de schoolorganisatie voorop loopt met onderwijsontwikkeling. Nadeel kan zijn dat ontwikkelingen onvoldoende worden verduurzaamd en dat er bijvoorbeeld te weinig oog is voor het ontwikkelen van vertrouwenwekkende routines.
- **Marktcultuur.** Een resultaatgerichte werkomgeving, waarin klussen worden afgemaakt en de mensen doelgericht en competitief ingesteld zijn. Succes wordt bepaald door de scores van de schoolorganisatie op dashboards. Nadeel kan zijn dat belangrijke ontwikkelingen worden gemist die

niet op de korte termijn meetbaar zijn, maar pas op langere termijn merkbaar zijn.

- **Hiërarchische cultuur.** Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving, waarin protocollen bepalen wat de mensen doen. Succes wordt gedefinieerd in termen van betrouwbaarheid en efficiëntie. Nadeel kan zijn dat mensen te weinig zeggenschap ervaren. En dat er onvoldoende appel wordt gedaan op de talenten en het improvisatievermogen van onderwijzensen om 'in de frontlinie van het onderwijs' op het juiste moment en vanuit het persoonlijk meesterschap te handelen.

Is helder welke cultuuraspecten wenselijk zijn? Wat is er dan voor nodig om deze tot een duurzame ontwikkeling te brengen? Hoe kunnen de nadelen beperkt worden? En welke collectieve leerprocessen zijn daarbij nodig?



2 Ontwikkel een 'leerplan voor de schoolorganisatie' met zeven leerfuncties

Schoolorganisaties zetten vaak sterk in op formele leerarrangementen (trainingen, workshops etc.) en vertalen professionaliseringsvraagstukken van hun personeel vaak ook in zulke formele leeractiviteiten. Maar juist die schieten in ons huidig tijdsgewricht vaak medewerkers tekort.



In een tijd waarin ontwikkelingen in de samenleving elkaar snel opvolgen, radicale en technologisch ontwikkelingen in de communicatie plaatsgrijpen en leerlingen ('met hun hoofd tussen hun duimpjes') en leraren ('met hun hoofd nog op hun romp') de wereld op een andere manier kennen, is het van groot belang dat werken en leren kunnen samenvallen. Daarvoor zijn er in het werk leercondities nodig die het onderwijspersoneel zowel bij geleidelijke ontwikkelingen als bij radicale vernieuwingen ondersteunen. Leercondities zijn materiedeskundigheid, probleemoplossend vermogen, reflectieve en metacognitieve vaardigheden, communicatieve en sociale vaardigheden, regulatieve vaardigheden, relatieve rust en creatieve onrust.

collega's aandacht voor elkaar hebben, dat ze elkaar goed kennen en ook weten wat ze nodig hebben. Daarbij gaat het om realiseren van echte ontmoetingen tussen bijvoorbeeld leraar en leerling, tussen leraar en leidinggevende, tussen collega's onderling en tussen teams en tussen onderwijsmensen en maatschappelijke partners. Ontmoetingen die het voor de ander mogelijk maken om verantwoording te nemen voor de eigen ontwikkeling. Vinden deze ontmoetingen in of buiten de gesprekscyclus of werkoverleggen voldoende plaats? Het gaat daarbij ook om het ontwikkelen van de teamsamenwerking in de schoolorganisatie en de netwerksamenwerking tussen verschillende schoolorganisatie en educatieve partners.

Waardoor een schoolorganisatie geen losse verzameling individuele professionals is, maar een samenhangend netwerk, dat ook open is naar de omgeving. En tenslotte gaat het ook om het ontwikkelen van leerarrangementen die aansluiten bij de leervoorkeuren van de betrokken medewerkers.



Ontwikkel verleidingskracht

Wil je medewerkers verleiden tot leren, dan is het van belang dat leidinggevend, ondersteuners en

Masterclasses

Meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

- | | |
|---------------|--|
| 25 september: | Van scholing naar professionalisering |
| 9 oktober: | Professionalisering die werkt, deugt en deugd doet |
| 6 november: | Professionele leercultuur |
| 20 november: | De school als netwerkorganisatie |
| 4 december: | De Next Step voor uw interne huisacademie |

Meer informatie en inschrijven:

www.kpcgroep.nl/masterclasses

Ton Bruining en/of zijn collega's zijn u verder graag van dienst, bijvoorbeeld als onderzoeker en adviseur, als procesbegeleider of als projectleider.

Meer weten? Neem contact op met KPC Groep: info@kpcgroep.nl



KPC Groep

Verstand van leren
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:
www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering