

INTRODUCTIE VAN HET THEMA

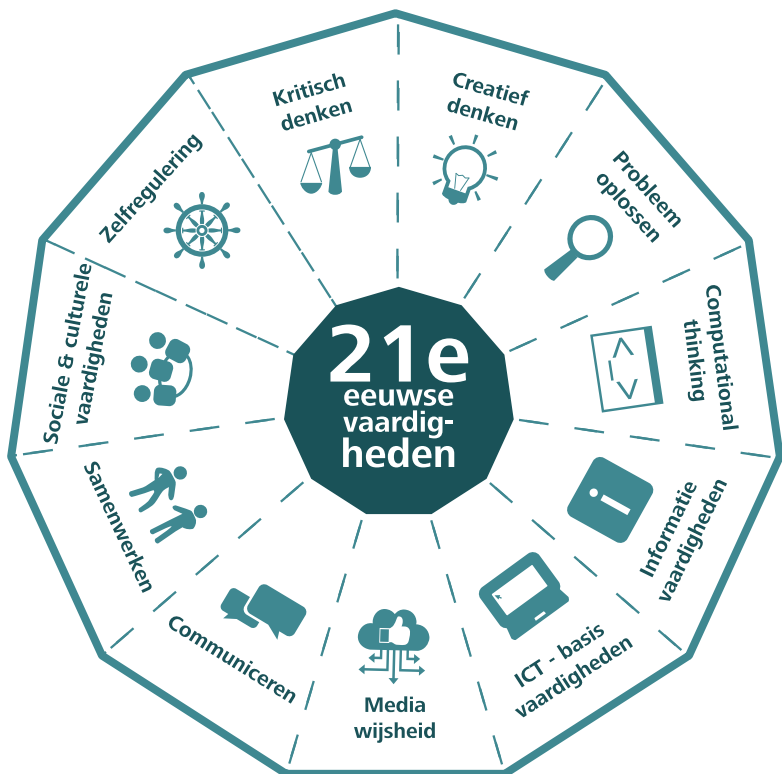
In (inter)nationaal onderzoek wordt de professionele leergemeenschap steeds vaker gezien als een kansrijke manier voor de professionele ontwikkeling van scholen en het verbeteren van de resultaten van de leerlingen. Ook in Nederland wordt het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap als een veelbelovend concept gezien bij schoolverbeteringen en het bereiken van het uiteindelijke doel: het verbeteren van het leren en ontwikkelen van leerlingen. Het is een andere manier van kijken naar het eigen onderwijs en het leren van je leerlingen. Een school functioneert als een professionele leergemeenschap als de schoolleiding en leraren samen continu samenwerken om leer- en ontwikkelprocessen van leerlingen te verbeteren. Dit boek biedt een praktische kijk op wat een professionele leergemeenschap inhoudt en met praktijkvoorbeelden laten we zien dat elke school dat kan doen op haar eigen wijze.

Toekomstbestendig onderwijs

Leren en ontwikkelen is belangrijk geworden en houdt op verschillende manieren diverse instanties en scholen bezig. Dat heeft alles te maken met de tijd waarin wij leven. Onze samenleving is volop aan het veranderen. We transformeren van een industriële samenleving naar een (digitale) op kennis gerichte samenleving. Kessels en Keursten (2011) leggen uit dat in een kenniseconomie de toepassing van kennis meer waarde toevoegt aan een organisatie dan de traditionele factoren als kapitaal, grondstof en arbeid. Kennis is de sleutelfactor geworden. Tegelijkertijd weten we dat kennis ook snel veroudert. Daarvoor hoeven we alleen maar te kijken naar de snelle opkomst van de informatie- en communicatietechnologie. Het gaat bovendien niet alleen om kennis, maar vooral om het kunnen toepassen ervan. Ook de Onderwijsraad geeft in haar rapport 'Maatschappelijke achterstanden van de toekomst' (2011) aan dat 'in de toekomst bij werknemers en burgers in toenemende mate een beroep gedaan wordt op competenties als probleemoplossend vermogen, kritisch denken, zelfstandigheid, samenwerking en sociale en communicatieve vaardigheden.' De behoefte aan dergelijke competenties is niet meer beperkt tot hogere functies. Jongeren die dergelijke vaardigheden in het onderwijs niet hebben verworven, zullen problemen op de arbeidsmarkt ondervinden. Ook voor lager opgeleiden worden sociale competenties en 'advanced skills' steeds belangrijker. In het boek *Leren voor morgen* (Ros, Lieskamp, & Heldens, 2017) wordt uitgebreid ingegaan op het belang

van een brede ontwikkeling van leerlingen. Er is een groot aantal onderzoeken en adviezen uitgebracht over de huidige stand van zaken van het onderwijs in Nederland. Een conclusie die uit alle rapporten en adviezen te trekken is, is dat een leven lang ontwikkelen een doorslaggevende factor wordt en dat goed onderwijs hierbij een zeer belangrijke rol speelt. Essentieel is dat alle scholen zich bewust worden van het belang van zelfregulering van het eigen leerproces door de leerlingen en de motivatie om een leven lang te ontwikkelen.

De leerling centraal stellen, het bieden van gepersonaliseerd onderwijs, onderwijs op maat; het zijn begrippen die passen in de huidige tijd, waarin een goede ontwikkeling en het inzetten van al de talenten van leerlingen gezien wordt als een goede voorbereiding op de toekomst. In 'Een onderwijsstelsel met veerkracht' (Onderwijsraad, 2014) geeft de raad een advies over de wijze waarop scholen met de veranderende eisen vanuit de samenleving kunnen omgaan. Ook in dit advies pleit de raad voor een goed evenwicht tussen innoveren en het handhaven van de kwaliteit van het onderwijs. Professionele medewerkers zijn daarbij een belangrijke voorwaarde. Maar in recentere adviezen adviseert de Onderwijsraad (2017) ook 'niet door te schieten' bij het centraal stellen van de leerling. De vragen die spelen zijn: Wat betekent het om de leerling centraal te stellen? En: Hoe ver kan en moet een school daarmee gaan? De Raad geeft aan dat het onderwijs ook een maatschappelijk en publiek belang dient en dat die belangen kunnen botsen met individuele belangen van leerlingen. Het advies is dan ook om de publieke belangen van het onderwijs bij het centraal stellen van de leerling niet uit het oog te verliezen. Zij benoemt twee spanningsvelden waar scholen over moeten nadenken. Allereerst dus het spanningsveld tussen individuele wensen en maatschappelijke belangen. Een tweede spanningsveld is dat tussen het bieden van keuzevrijheid en het bewaken van kansengelijkheid. Uiteraard is het van belang dat het onderwijs zo goed mogelijk aansluit bij de leer- en ontwikkelbehoeften van leerlingen, maar tegelijkertijd heeft een school ook een maatschappelijke opdracht te vervullen. Ook internationaal is er veel aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn in een geglobaliseerde wereld waarin het kunnen toepassen van kennis een onderscheidende factor is geworden. Deze vaardigheden worden *21st century skills* genoemd. Toekomstgericht onderwijs vraagt van scholen dat zij samen nadenken over de wijze waarop zij kunnen en willen anticiperen op deze ontwikkelingen in de maatschappij, zoals gezegd passend bij hun leerlingen zonder het maatschappelijk belang van onderwijs uit het oog te verliezen.



Figuur 1. Model 21e-eeuwse vaardigheden (Kennisnet en SLO)

Ontwikkelingen

In 2014 werd de landelijke discussie over het curriculum van het funderend onderwijs gelanceerd (www.onsonderwijs2032.nl). In 2015 werden de hoofdlijnen van toekomstgericht funderend onderwijs uitgebracht. De kern van het advies is dat leerlingen vaardig, waardig en aardig zijn, voor zichzelf en voor hun omgeving. Als kenmerken van het onderwijs van de toekomst worden genoemd:

1. Onderwijs prikkelt creativiteit en nieuwsgierigheid, leerlingen leren zich blijvend te ontwikkelen.
2. Leerlingen leren omgaan met vrijheid en verantwoordelijkheid en over de grenzen heen te kijken.
3. Leerlingen leren de kansen van de digitale wereld te benutten.
4. Het onderwijs biedt maatwerk en is relevant.

Het eindadvies *Ons onderwijs2032* werd na veel kritiek vanuit het onderwijsveld opgevolgd door Curriculum.nu. Er zijn negen leergebieden benoemd: digitale geletterdheid, rekenen en wiskunde, kunst en cultuur, Engels en moderne vreemde talen, burgerschap, mens en natuur, Nederlands, bewegen en sport, mens en maatschappij. Er zijn verschillende onderzoeken gestart die zich bezighouden met kennis, vaardigheden en (beroeps)houding die waarschijnlijk nodig zijn voor de toekomst. Het laatste woord is hier zeker nog niet over gezegd.

Op de website www.curriculumvandetoekomst.slo.nl staan veel bruikbare handleidingen, modellen en adviezen die een school kan gebruiken bij de professionele dialoog over toekomstgericht onderwijs. Bij het realiseren van toekomstbestendig onderwijs is iedereen het over één ding wel eens: de onderwijsgevende heeft een cruciale rol. Voldoende professionele ruimte, vertrouwen in de leraar en in de onderwijssector, innovatie en stabiliteit vormen de kern voor de verbeteringen. Een bruikbare aanpak voor een toekomstbestendige onderwijsaanpak voor teams zou kunnen zijn de ontwikkeling naar een lerende organisatie.

Nationaal Onderwijsakkoord: de route naar geweldig onderwijs

In het Nationaal Onderwijsakkoord (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2013) staat dat onderwijs de belangrijkste bouwstof is die Nederland heeft. Het Nederlandse onderwijs staat er goed voor. Maar Nederland wil meer. Het kabinet wil dat het Nederlandse onderwijs tot de top vijf van de wereld gaat behoren. Het verschil tussen 'good' en 'great' onderwijs wordt gemaakt door de onderwijsgevende, de leraar. Elders in de wereld zijn grote kwaliteitsambities waargemaakt, waarbij vertrouwen in leraren en de onderwijssector, voldoende professionele ruimte, innovatie en stabiliteit de kern voor de verbeteringen vormden. Een rode draad in

Bij het realiseren van toekomstbestendig onderwijs is iedereen over één ding het wel eens. De onderwijsgevende heeft een cruciale rol.

het Nationaal Onderwijsakkoord is de ontwikkeling van onderwijsmedewerkers. Zo stelt dit akkoord dat de onderwijsgevende op alle niveaus in het onderwijs de meest cruciale rol speelt. De kwaliteit van het onderwijs is leidend en de beste manier om dit te realiseren is dat het onderwijspersoneel participeert in de beleidskeuzes op het gebied van onderwijs en kwaliteit. 'Uitgangspunt is dat onderwijsgevers met elkaar beslissen over de essenties van de onderwijsinhoud en het leraarschap, zoals het curriculum, de toetsing en beoordeling en de pedagogisch-didactische benadering, uiteraard binnen de context van de school of onderwijsinstelling. Bovendien is naast

kwaliteitsverhoging, ook de vergroting van het werkplezier een belangrijke motivatie om de zeggenschap en regelmogelijkheden voor onderwijsgevendenden te vergroten' (Ministerie van OCW, 2013). Vervolgens zijn er bestuursakkoorden gesloten met de verschillende raden om de ambities uit het Nationaal Onderwijsakkoord ook daadwerkelijk te realiseren.

Bestuursakkoorden

Er zijn ook bestuursakkoorden gesloten met de PO-Raad, de VO-raad en de andere raden. Ook daar zijn afspraken vastgelegd over toekomstbestendig onderwijs. Er zijn indicatoren afgesproken om de voortgang van de bestuursakkoorden te monitoren. De focus in de bestuursakkoorden ligt met name op het goed ondersteunen van startende leraren en het ontwikkelen naar innovatieve scholen met een professionele cultuur. Deze ontwikkeling werd ondersteund door het (inmiddels opgeheven) Platform School aan Zet.

Een smalle kijk op een lerende organisatie

In aansluiting op het Nationaal Onderwijsakkoord is de Lerarenagenda gepresenteerd. De professionele ontwikkeling van onderwijsmedewerkers is een belangrijk onderdeel van beide beleidsagenda's. Hierbij is aandacht nodig voor voldoende tijd, ruimte en middelen. In de Lerarenagenda zijn zeven lijnen afgesproken:

1. betere studenten aan lerarenopleidingen;
2. betere lerarenopleidingen;
3. aantrekkelijk en flexibele leerroutes;
4. een goed begin voor startende leraren;
5. scholen als lerende organisaties;
6. alle leraren bekwaam en bevoegd;
7. een sterke beroepsorganisatie.

Volgens de beleidsmakers is de onderwijskwaliteit in Nederland goed en blijft deze goed, omdat onderwijsmedewerkers gezamenlijk bouwen aan een lerende cultuur. Teams zijn collectief verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. In het Nationaal Onderwijsakkoord wordt gesteld: 'Daarbij past een kwaliteitscultuur van het leslokaal tot aan de bestuurstafel, die gebaseerd is op een kritische houding van elke professional: naar zichzelf, maar ook naar elkaar. De kwaliteitscultuur is de essentie van de professionaliteit binnen onderwijsinstellingen en de belangrijkste voorwaarde om te komen tot een professionele leergemeenschap' (Ministerie van OCW, 2013). De doelstelling waarmee scholen kunnen laten zien dat zij een profes-

sionele leergemeenschap zijn, is de indicator: het aandeel leraren dat minimaal één keer per jaar een functioneringsgesprek heeft. Ook denken zij dat je ontwikkelt naar een professionele leergemeenschap als je een goede gesprekkencyclus hebt, door op elkaar te reflecteren of door lesbezoeken en gezamenlijke lessen voor te bereiden of door de inzet van ICT. Hieruit blijkt met name de 'smalle kijk' op wat nu werkelijk een professionele leergemeenschap in het onderwijs in relatie tot het realiseren van toekomstbestendig onderwijs kan zijn.

Ook Marzano en Heflebower (2012, pp. 12-13) stellen dat de wereld in de 21e eeuw ingrijpend aan het veranderen is en dat deze veranderingen gevolgen zullen hebben op het gebied van loopbaan en werk. Dit heeft dus ook onmiddellijk gevolgen voor het onderwijs. Scholen houden deze grote veranderingen volgens de auteurs niet bij. Volgens hen blijkt dat uit de hoge aantallen schoolverlaters, het gebrek aan leergierigheid, motivatieproblemen en leerachterstanden.

De Onderwijsinspectie constateert al verschillende jaren dat de kansenongelijkheid toeneemt. Leerlingen met laagopgeleide ouders en leerlingen met een niet-Westerse achtergrond krijgen niet altijd een schooladvies dat overeenkomt met de verwachtingen op basis van de Eindtoets. Ook de SER heeft zich uitgebreid beziggehouden met het leren en ontwikkelen voor de toekomst (Sociaal-Economische Raad, 2015). Met name de ontwikkelingen op het gebied van ICT en techniek gaan snel, maar bieden het onderwijs ook nieuwe mogelijkheden (Bakx, Ros en Teune, 2012). Ook komt er steeds meer wetenschappelijk inzicht in hoe wij nu eigenlijk leren.

Door een structuur en klimaat op school te scheppen waar mensen de mogelijkheid hebben met elkaar in gesprek te gaan en samen te reflecteren op hun vak, maak je ruimte voor ontwikkeling en innovatie en maak je gebruik van de aanwezige talenten van mensen.

Het omgaan met veranderingen in de maatschappij, met de verschillen tussen leerlingen, de wens voor onderwijs op maat, het moeten leveren van hoge prestaties; de druk op school en leraren wordt steeds groter. Een kansrijke mogelijkheid om te anticiperen op al deze ontwikkelingen is de vorming van een professionele leergemeenschap.

Professionele leergemeenschap

De basis van een professionele leergemeenschap is het doorlopend elkaar ontmoeten en samen reflecteren met als doel een (gezamenlijk) leerproces tot stand te brengen, gericht op het continu verbeteren van het leren en ontwikkelen van leerlingen. Door een structuur en klimaat op school te scheppen waar mensen de mogelijkheid hebben met elkaar in gesprek te gaan en samen te reflecteren op hun vak, maak je ruimte voor ontwikkeling en innovatie en maak je gebruik van de aanwezige talenten van mensen. Peter Senge (2007) is ervan overtuigd dat alle betrokkenen binnen en buiten de schoolmuren – ouders, leraren, leidinggevenden en bestuurders – veel van elkaar kunnen leren omdat zij allemaal belang hebben bij goed onderwijs.

Model voor een professionele leergemeenschap

Elke school is uniek, met een eigen cultuur, binnen een eigen context. De schoolleiding, medewerkers, ouders en leerlingen hebben allemaal invloed op de school. Een school staat dus binnen een complexe setting van allerlei factoren die elkaar allemaal beïnvloeden. Wetenschappers zoeken al jaren naar effectieve manieren om de prestaties van scholen te verbeteren. Maar zoals Siguroardóttir (2006, p. 9) zegt: 'De prestaties van een school worden beïnvloed door een complex aantal contextuele en culturele factoren. We weten een deel, maar er blijven ook nog veel vragen onbeantwoord.'

Iedere professionele leergemeenschap is weer anders. Dit boek beschrijft de theorie van een professionele leergemeenschap vanuit verschillende invalshoeken en laat ook de mogelijkheden voor jezelf zien, met praktische tips. Er zijn veel verschillende beelden van een plg, maar er is geen kant-en-klaar model. Wel is er een aantal kernelementen te benoemen dat een beeld geeft van hoe een professionele leergemeenschap eruitziet.

1. Er heerst een professionele cultuur die zich richt op gedeelde waarden en normen met de focus op het leren van leerlingen.
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.
4. Er is een informatiesysteem dat voldoende informatie genereert om de focus te leggen en te houden op het leren van leerlingen en het verhogen van de leerresultaten.

5. Er is ondersteunend humanresourcesbeleid met een focus op samen professionaliseren, motivatie, betrokkenheid, toewijding en werkplezier.

Om een professionele leergemeenschap in al haar kracht goed neer te zetten is een goede kennis van de ins en outs een must. In hoofdstuk 1 wordt de theorie besproken van een professionele leergemeenschap. We beschrijven de basistheorie van de lerende organisatie en integreren die met de theoretische grondslagen van de professionele leergemeenschap. Eigenlijk een hoofdstuk dat niet overgeslagen kan worden.

In hoofdstuk 2 staat het leren centraal, het leren van leerlingen en leraren. Leren ontstaat niet vanzelf. Met name de voorwaarden om te kunnen leren, de rol van de schoolleider daarbij en het zorgen voor randvoorwaarden worden in dit hoofdstuk besproken. Veel veranderingsprocessen mislukken omdat juist de randvoorwaarden ontbreken.

In hoofdstuk 3 worden de theorieën van hoofdstuk 1 en 2 met elkaar verbonden in negen bouwstenen van een professionele leergemeenschap. Elementen van deze bouwstenen zullen in meer of mindere mate aanwezig zijn in iedere school. Er is geen blauwdruk voor een professionele leergemeenschap. Een professionele leergemeenschap ontwikkelt zich binnen de context van de school. Dit hoofdstuk is bruikbaar voor een analyse van de eigen situatie.

In hoofdstuk 4 wordt de rol van de schoolleider besproken. Een schoolleider heeft een cruciale rol bij het ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap. Hij verbindt, ondersteunt, geeft richting en bewaakt. De rol van de schoolleider wordt besproken aan de hand van de zeven domeinen van leiderschap.

In hoofdstuk 5 wordt de focus gelegd op de leraar. Professionele ruimte, een onderzoekende, reflecterende houding, samenwerken en samen leren zijn thema's die in dit hoofdstuk besproken worden.

In hoofdstuk 6 staan de ouders als educatieve partner centraal. Ook ouders hebben een belangrijke rol in een professionele leergemeenschap. Zij hebben verschillende rollen in verschillende situaties, die allemaal belangrijk zijn bij het leren van leerlingen en het verzorgen van zo goed mogelijk onderwijs.

In hoofdstuk 7 staat de leerling centraal. De basisbehoeften bij het leren worden besproken en de factoren die van invloed zijn op het leren van leerlingen. Dit hoofdstuk is geen didactische handleiding, maar een beschrijving van een rijke leeromgeving.

In hoofdstuk 8 ten slotte worden enkele concrete manieren van ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap besproken, die als inspiratiebron kunnen dienen. Er zullen er vast en zeker nog veel meer zijn. Die zijn altijd welkom als tip en worden geplaatst op de website: www.myriamlieskamp.nl op de pagina professionele leergemeenschap. Daar zijn ook allerlei downloads te vinden.

In deze inleiding is een eerste introductie gegeven van wat een professionele leergemeenschap zou kunnen zijn. In de volgende hoofdstukken wordt dit beeld steeds verder ingevuld.