



ANJE ROS, lector Goed leraarschap, goed leiderschap. a.ros@fontys.nl

HENDERIJN HELDENS, lector 'Onderwijs in verbinding' bij Zuyd Hogeschool en verbonden aan de Nieuwste Pabo in Sittard. h.heldens@denieuwstepabo.nl

Schoolleiders hebben een belangrijke rol in de ontwikkeling van hun school naar een lerende organisatie. Voor scholen is het belangrijk dat zij zich ontwikkelen naar een lerende organisatie, omdat zij dan niet alleen systematisch werken aan onderwijskwaliteit, maar ook een aantrekkelijk leer- en werkklimaat hebben voor leerlingen en leraren. In dit artikel laten we zien wat een lerende organisatie betekent en hoe schoolleiders de ontwikkeling ervan kunnen stimuleren.

ACHT DIMENSIES IN MODEL VAN LERENDE ORGANISATIE

DE SCHOOL ALS LERENDE ORGANISATIE

Scholen die een lerende organisatie zijn, kunnen flexibel omgaan met nieuwe ontwikkelingen en werken systematisch aan onderwijskwaliteit. De maatschappij verandert snel en dat zorgt ervoor dat ook de vragen veranderen die aan het onderwijs worden gesteld. Voor het oplossen van complexe vraagstukken, zoals kansengelijkheid, milieuproblemen, armoede, laaggeletterdheid, polarisatie en depressies bij jongeren, wordt het onderwijs als onderdeel van de oplossing beschouwd. Deze snel veranderende vragen en (ICT) mogelijkheden doen een groot beroep op de flexibiliteit, adaptiviteit en wendbaarheid van scholen (Ros e.a., 2021). Scholen die hierin succesvol zijn, worden ook wel lerende organisaties genoemd (Marsick & Watkins, 2003). Er is in deze scholen sprake van een cultuur van vertrouwen en respect, waarin leren van en met elkaar centraal staat. Maar wat betekent het concreet om een lerende organisatie te zijn en hoe kun je hieraan werken?

MODEL LERENDE ORGANISATIE

Onze lectoraten hebben een 'Dossier lerende organisatie' ontwikkeld voor schoolleiders en besturen met informatie en tips over het bevorderen van een lerende organisatie. Dit dossier is te vinden op het Platform Samen Onderzoeken en is gebaseerd op een model voor de lerende organisatie, afgeleid uit het proefschrift van Kools (2020). Het model bestaat uit acht dimensies, in vier domeinen van invloed: waarden, leren, kennis en organisatie. Op welke dimensie de

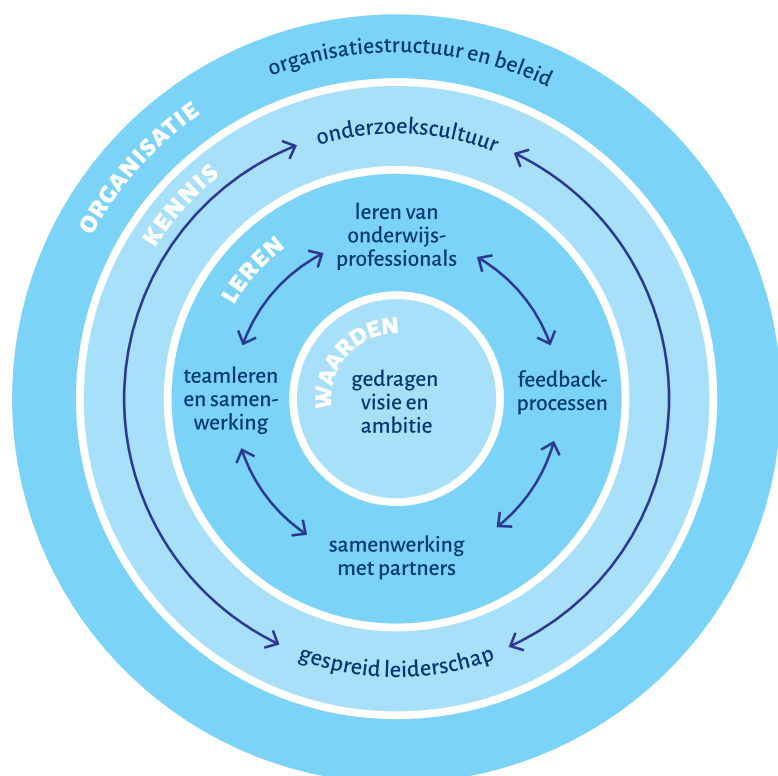
meeste winst te behalen valt, verschilt per school en per bestuur. De dimensies hangen met elkaar samen: als de school minder sterk is op de ene dimensie, belemmert dit de andere dimensies. En omgekeerd, als je werkt aan een van de dimensies, heeft dit vaak ook een positief effect op de andere dimensies. Bekijk daarom alle dimensies en ga na welke dimensie(s) op jouw school meer aandacht behoeft/behoeven. Hieronder bespreken we de acht dimensies, met een

aantal suggesties hoe je deze als schoolleider kunt versterken. Als we het over leraren hebben, dan bedoelen we daarmee ook andere onderwijsprofessionals zoals onderwijsassistenten, medewerkers kinderopvang, OOP, etc.

1. Gedragen visie en ambitie

In het domein van de waarden staat de dimensie 'Gedragen visie en ambitie' centraal.

Een gedragen visie biedt houvast voor



Model Lerende Organisatie (Ros, 2022).



het handelen, zonder dat het een keurslijf is. De visie is gebaseerd op de waarden van de school/stichting en heeft zowel betrekking op de ontwikkeling van leerlingen als op de ontwikkeling van professionals. De visie geeft zicht op

EEN GEDRAGEN VISIE BIEDT HOUVAST VOOR HET HANDELEN, ZONDER DAT HET EEN KEURSLIJF IS

de beoogde kwaliteit van het onderwijs en maakt dat leraren eigenaarschap ervaren en initiatieven kunnen nemen voor onderwijsverbetering. De visie is toekomstgericht, inspirerend, motiverend en is gebaseerd op waarden die voor iedereen belangrijk zijn.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Geef de visie betekenis door met elkaar het gesprek te voeren over wat deze betekent voor het gedrag op de werkvloer: welk gedrag hoort erbij, welk gedrag valt daarbuiten.
- Leg bij keuzes voor onderwijsverbetering steeds de verbinding met de visie.
- Maak de visie concreet in kwaliteitskaarten: geef aan welke kwaliteit van iedereen wordt verwacht en welke mogelijkheden voor eigen invulling er zijn.

Een schoolleider vertelt: 'Als we niet weten waarom we iets doen en het is niet theoretisch onderbouwd, dan doen we dat niet meer. En als we iets invoeren, dan moeten we weten waar het vandaan komt, waarom we het gaan doen

en wat eronder ligt. Je voert niet iets in omdat je schoonzus het toevallig op een andere school ook heeft geïntroduceerd.'

Het tweede domein van invloed dat betrekking heeft op het leren van de leraren en andere professionals in de school, bevat vier dimensies: leren van onderwijsprofessionals, teamleren en samenwerking, feedbackprocessen en samenwerken met partners.

2. Leren van onderwijsprofessionals

Als leraren zich steeds verder ontwikkelen, krijgt een school steeds meer expertise die bijdraagt aan de onderwijskwaliteit. Een (gezamenlijk) kwaliteitsbewustzijn en een reflectieve onderzoekende houding vormen de basis voor een leer-cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat leraren zichzelf voortdurend verbeteren,

door scholing en door samen te leren op de werkvloer.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Straal hoge verwachtingen uit naar (professionalisering van) leraren, door samen te bespreken wat jullie onder 'goede kwaliteit' verstaan, en geef zelf het goede voorbeeld door jezelf ook leerdoelen te stellen en je te professionaliseren.
- Zorg voor een opeenvolging van professionaliseringsactiviteiten op bijvoorbeeld studiedagen. Eenmalige activiteiten zijn minder zinvol.

Een schoolleider vertelt: 'Je kunt een stappenplan volgen om samen te leren en onderzoeksmatig te gaan werken, maar er moet wel een basis zijn waar je op kunt voortbouwen. Zo'n basis creëren kost tijd. En dat gaat niet als je je niet veilig voelt, als je het gevoel hebt dat je geen vertrouwen krijgt, niet wordt gezien of je niet gewaardeerd voelt. Leraren moeten het gevoel hebben dat ze fouten mogen maken, dat het prima is als je iets niet weet en dat je de ander gewoon kunt vragen: ik kom hier niet uit, kun je me helpen?'

3. Teamleren en samenwerking

Als leraren samenwerken en van elkaar leren, zijn zij in staat om samen



complexe vraagstukken op te lossen en de onderwijskwaliteit te verhogen. De kwaliteit van de samenwerking hangt vooral af van de diepgang van de gezamenlijke reflectie op het handelen. Een veilig klimaat is een voorwaarde voor goede samenwerking. Samenwerking leidt tot afstemming en eenduidigheid, het benutten van elkaars expertise, een effectieve taakverdeling en tot betere relaties. Leraren ervaren dan dat ze er, ook in complexe situaties, niet alleen voor staan.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Werk aan een veilig klimaat, gebaseerd op transparantie, respect, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dit kan bijvoorbeeld door gedragscodes af te spreken en door zelf het goede voorbeeld te geven.
- Organiseer overleg waarbij leraren echt met elkaar in gesprek over het onderwijs gaan. Dit kan bijvoorbeeld door minder overlegtijd te gebruiken voor organisatorische punten.

Een schoolleider: 'Ik denk dat ik het voorbeeld moet zijn, dus: doen wat je zegt en zeggen wat je doet. En mensen vertrouwen geven. Iedereen doet ertoe. We zijn verschillend, en daarom hebben wij waarde. Dat stralen we uit naar onze leerlingen, maar ook naar elkaar. Want wij willen ook gezien en gewaardeerd worden en onze talenten benutten. Soms moet je de passie van leraren weer aanwakken: waarom ben je het onderwijs ingegaan? Wat wil je de kinderen

meegeven? Mijn rol is dus: praten, tijd geven, ruimte geven, luisteren.'

4. Feedbackprocessen

Systematisch feedback vragen aan elkaar en deze benutten om het onderwijs te verbeteren, draagt bij aan leerprocessen van leraren en daardoor aan de onderwijskwaliteit. Ook het systematisch feedback vragen aan ouders, leerlingen en instellingen buiten de school draagt bij aan kwaliteitsverbetering.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Zorg voor een feedbackcultuur: leg de nadruk op het vragen van feedback gekoppeld aan leerdoelen, om daarvan te leren.
- Zorg dat het feedbackproces geen eenrichtingsverkeer is maar een dialoog, waarin de gesprekspartners gezamenlijk betekenis geven aan de feedback.

Een schoolleider: 'We geven elkaar meestal tips en tops, maar positieve feedback geven is vaak makkelijker. Ik geef de leraren suggesties waarover ze feedback kunnen vragen, bijvoorbeeld over hun rol in het leerteam, in de klas en in de school: wat kan ik al goed en wat kan ik nog beter doen? Ik geef zelf het goede voorbeeld door ook feedback te vragen.'

5. Samenwerken met partners

Samenwerking met (externe) partners, zoals ouders, opleidingen, andere scholen/organisaties, zorginstellingen kan,

door de blik van buiten, leiden tot andere inzichten en betere keuzes. Samenwerking met partners maakt het mogelijk om hun expertise te benutten en feedback te vragen en te leren van hoe anderen een knelpunt aanpakken.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Stimuleer dat leraren deelnemen aan netwerken en projecten met partners en experts.
- Organiseer (of doe mee aan) audits of organiseer uitwisseling tussen scholen.
- Betrek leraren bij activiteiten in je eigen netwerk, zodat ze daarvan kunnen leren.

Het derde domein van invloed, kennis, bevat twee dimensies: de dimensie van de onderzoekscultuur en de dimensie van gespreid leiderschap.

6. Onderzoekscultuur

In een school met een onderzoekscultuur is sprake van onderzoeksmatig (*evidence-informed*) werken aan onderwijsverbetering. Dit houdt in dat de school voor de belangrijke thema's PLG's of werkgroepen inricht die systematisch werken aan het verhogen van de onderwijskwaliteit. Zij doorlopen een onderzoekscyclus en ontwikkelen onderbouwde voorstellen om het onderwijs te verbeteren. Ze maken gebruik van beschikbare kennis in literatuur en van experts en van in de school verzamelde gegevens. Een onderzoekscultuur versterkt het eigenaarschap van leraren bij onderwijsverbetering en leidt daardoor tot een betere onderwijskwaliteit.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Zie voor tips, aanbevelingen en tools voor het verbeteren van een onderzoekscultuur de Leidraad '*Evidence informed* werken aan onderwijsverbetering' op [Onderwijskennis.nl](https://onderwijskennis.nl).
- Stuur op het doorlopen van het goede proces, benut daarbij de expertise van leraren die ervaring hebben in het onderzoeksmatig werken.

Een schoolleider: 'Het gevaar is groot dat we met de waan van de dag en alle werkdruk snel kiezen voor een oplossing waarvan na een tijdje blijkt dat die het probleem helemaal niet oplost. Daarom

LITERATUUR

- Kools, M. (2020). *Schools as Learning Organisations: the concept, its measurement and HR outcomes*. Dissertation. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire*. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Ros, A. (2022). *Kennisagenda voor het onderwijs*. Thema de school als lerende organisatie.
- Ros, A., Lieskamp, M. & Heldens H. (2021). *Leren voor morgen. Uitdagingen voor het onderwijs*. Pica.

werken wij met die cyclus. We nemen de tijd en ruimte om de cyclus goed te doorlopen, zodat we onderbouwde besluiten nemen.'

7. Gespreid leiderschap

Gespreid leiderschap betekent dat leraren leiderschap nemen vanuit het principe: wie het weet mag het zeggen. Leraren met bepaalde expertise kunnen bijvoorbeeld de rol van kartrekker van een PLG op zich nemen of initiatieven nemen voor onderwijsverbetering. Gespreid leiderschap draagt eraan bij dat alle expertise in de organisatie wordt benut, dat het teamleren wordt versterkt en dat eigenaarschap laag in de organisatie wordt belegd.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Ondersteun leraren die een kartrekkersrol vervullen in een ontwikkelingsgerichte manier van leiding nemen (als coach van collega's).
- Positioneer en waardeer leraren met bepaalde expertise door hen om hun mening of feedback te vragen, ze een leidende rol te geven of taken te creëren die passen bij hun expertise.

Een intern begeleider vertelt: 'Het is niet zo dat onze schoolleider alles bepaalt. Wij worden bij alles betrokken en er wordt veel verantwoordelijkheid bij ons neergelegd. Dat geldt voor de specialisten, maar ook voor de leraren. Als je die verantwoordelijkheid voelt, wordt je betrokkenheid sterker en wil je ook een stapje meer doen. Dat is wat het MT uitdraagt en dat is goed gelukt.'

8. Organisatiestructuur en beleid

Een passende organisatiestructuur en congruent beleid dragen bij aan opti-

male voorwaarden voor een lerende organisatie. Denk daarbij aan de manier waarop overlegvormen, communicatie, roosters en studiedagen zijn ingericht op een manier die bijdragen aan het samen leren en reflecteren. Ook gaat het hier om het verbinden van personeelsbeleid aan onderwijsbeleid en financieel beleid.

Mogelijkheden voor ontwikkeling:

- Zorg voor transparante en efficiënte communicatie, zodat iedereen tijdig op de hoogte is van alles wat van belang is.
- Bespreek hoe de overlegstructuur meer ruimte kan bieden voor ontmoeting, samenwerking en leren van elkaar.

Een schoolleider: 'Als je een lerende organisatie wilt worden, dan moet je in het eerste jaar wat meer duwen en door-duwen om ervoor te zorgen dat mensen gaan ervaren dat sommige dingen op een bepaalde manier moeten. Je hebt een leidende coalitie nodig, want je redt het niet als schoolleider alleen.'

ROL VAN SCHOOLLEIDERS

Uit de beschrijving van de dimensies blijkt duidelijk dat de rol van de schoolleider in de ontwikkeling van hun school als lerende organisatie cruciaal is. Veel schoolleiders zijn zich niet bewust hoeveel invloed zij hebben op hun team, vanuit hun voorbeeldrol. Ook is sensitiviteit voor het benutten van kansen en mogelijkheden om het leren van leraren, en andere medewerkers, de schoolleider zelf en de school als geheel van belang. Door te werken aan de ontwikkeling van hun school als lerende organisatie dragen schoolleiders bij aan het duurzaam verbeteren van de onderwijskwaliteit en een aantrekkelijk leer- en werkklimaat voor leerlingen en leraren.

ROL VAN BESTUURDERS

Ook bestuurders hebben een belangrijke rol bij de ontwikkeling van scholen tot lerende organisaties. Er zijn grote verschillen tussen scholen in de mate waarin ze een lerende organisatie zijn. Scholen die een lerende organisatie zijn, zijn aantrekkelijker voor leraren, vooral voor expert-leraren, omdat ze daar meer ruimte krijgen om hun expertise in te zetten. Hierdoor is er een risico dat de expert-leraren naar de betere scholen (lerende organisaties) vertrekken, waardoor de scholen die geen lerende organisatie zijn, nog zwakker worden. Je zou kunnen spreken van kansenongelijkheid op schoolniveau. Voor besturen is het zaak om deze kansenongelijkheid tegen te gaan, door scholen en schoolleiders van elkaar te laten leren, door hen te stimuleren zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie en hier voorwaarden voor te creëren.

SPIEGELKAARTEN

Voor het Dossier lerende organisatie hebben we een analyseformulier en spiegelkaarten ontwikkeld om schoolleiders en schoolbesturen te ondersteunen bij de ontwikkeling van een lerende organisatie. Met het analyseformulier bepaal je waar het bestuur of de school staat per dimensie en waar de ambities en ontwikkelpunten liggen. Om hier een ontwikkelplan voor te maken, is er voor elke dimensie een spiegelkaart met aandachtspunten en suggesties om deze dimensie te versterken, op de voorkant voor schoolleiders en op de achterkant voor bestuurders. Deze spiegelkaarten kunnen worden gebruikt in het gesprek tussen bestuur en schoolleiders, waarin ze ieders rol bespreken en ontwikkelplannen ontwikkelen om de school als lerende organisatie te bevorderen. We nodigen jullie uit om dit gesprek zelf ook te gaan voeren en om (nog meer) werk te maken van de ontwikkeling tot lerende organisatie. BSM



Via deze QR-code krijg je toegang tot het Dossier lerende organisatie en de Leidraad.