



Samen leren en kennisdelen in de opleidingsschool

Naar lerende organisaties van school en partnerschap

—

Anje Ros

Brigit van Rossum

Loes van Wessum



Inhoudsopgave

Inleiding: naar een lerende organisatie	5
1 Breng de expertise in beeld	8
2 Stimuleer de ontwikkeling van expertise	9
3 Benut de verschillende expertises	10
4 Formuleer een visie op het leren van leerlingen én leraren	11
5 Werk onderzoeksmatig aan verbetering en innovatie	12
6 Creëer een positief leer- en werkklimaat	13
7 Tot slot	14
8 Over de auteurs	14
9 Verder lezen	15

Inleiding: naar een lerende organisatie

De vraagstukken waar het onderwijs voor staat worden steeds complexer. Denk bijvoorbeeld aan passend onderwijs, gelijke kansen realiseren voor alle leerlingen, nieuwe technologieën benutten, en nieuwe leerdoelen realiseren, zoals burgerschap. Omdat de maatschappij snel verandert, is het nodig dat besturen, scholen en opleidingen flexibel kunnen inspelen op deze ontwikkelingen en kunnen omgaan met de onzekerheid die dit met zich meebrengt.

Scholen slagen daar alleen in als leraren samenwerken, samen leren en gezamenlijk onderbouwde keuzes maken. Daarnaast is het van belang dat scholen samenwerken en kennisdelen met andere scholen en opleidingen. Dat kan bij uitstek in het partnerschap Samen Opleiden & Professionaliseren. Elkaar versterken en kennisdelen zijn immers belangrijke doelen van deze partnerschappen. Een voorwaarde voor succesvolle samenwerking is dat de scholen en opleidingen zelf lerende organisaties zijn.

Om je te ontwikkelen tot lerende organisatie, moet je weten welke stappen je daartoe kunt zetten en wat daarvoor nodig is. Om daarvan een beeld te krijgen, hebben we schoolleiders en middenmanagers geïnterviewd van scholen in PO (bouwcoördinatoren, specialisten) en VO (teamleiders, afdelingsleiders) die zich tot een lerende organisatie hebben ontwikkeld. Dit katern geeft antwoord op de vraag hoe scholen zich kunnen ontwikkelen tot lerende organisaties en hoe partnerschap Samen Opleiden & Professionaliseren zich kunnen ontwikkelen tot lerende partnerschappen.

Om na te gaan in hoeverre je school of partnerschap al een lerende organisatie is, kun je onderstaande checklist invullen (gebaseerd op onze onderzoeken). Als je dit samen met collega's doet, krijg je een goed beeld van waar de school staat en wat de sterke en minder sterke elementen zijn van de school als lerende organisatie.

Checklist lerende organisatie

	nog in startfase	gedeeltelijk ontwikkeld	sterk ontwikkeld
Ondersteunende cultuur			
1 alle leraren voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor alle leerlingen van de school of afdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 de leraren steunen elkaar, ook in moeilijke situaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 de leraren en schoolleiders stellen zich kwetsbaar op en geven aan waar ze mee worstelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 fouten (minder geslaagde experimenten) worden gezien als leeransen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 er is sprake van een 'bespreekcultuur'; leraren gaan het gesprek aan als ze mogelijkheden voor verbetering zien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 leraren/schoolleiders hebben aandacht voor elkaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus op ontwikkeling			
1 de leraren zijn gedreven om hun onderwijs te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 de leraren volgen opleidingen om zich ergens in te specialiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 de leraren voeren regelmatig inhoudelijke gesprekken met elkaar over het onderwijs (reflectieve dialoog)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 de leraren beschikken over een netwerk buiten de school, waar ze expertise halen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 leraren leren van elkaar door middel van intervisie of soortgelijke werkvormen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 leraren bezoeken regelmatig lessen van collega's om daarvan te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expertise benutten			
1 bij de verdeling van taken wordt optimaal gebruik gemaakt van de expertise van alle leraren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 werkgroepen voeren praktijkonderzoek uit om onderbouwde voorstellen te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 leraren met meer expertise nemen leiderschap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 besluiten worden genomen door de personen met de meeste expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 de leraren lezen vakliteratuur en onderbouwen hun keuzes daarmee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 leraren met een bepaalde expertise geven feedback aan collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Checklist lerend partnerschap

	nog in startfase	gedeeltelijk ontwikkeld	sterk ontwikkeld
In ons partnerschap			
1 delen we kennis over hoe we het samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken kunnen versterken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 werken we samen aan beter (opleidings)onderwijs in bovenschoolse projecten en netwerken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 hebben we in beeld op welke thema's scholen en opleiding(en) expertise hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 maken de opleiding(en) en scholen optimaal gebruik van elkaars expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 participeren studenten en opleiders in innovaties in de scholen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 bezoeken leraren en studenten/opleiders regelmatig elkaars scholen om van elkaar te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 hebben we een gezamenlijke ontwikkelagenda en voeren we praktijkonderzoek uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 hebben we een onderzoekswerkplaats of een vergelijkbaar initiatief, waarin gezamenlijk kennis wordt ontwikkeld over een specifiek thema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 doen we samen onderzoeksaanvragen en participeren we in praktijkgericht onderzoek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In dit katern presenteren we zes stappen die scholen/partnerschappen kunnen doorlopen om een lerende organisatie te worden. Ook doen we suggesties voor interventies om hiermee aan de slag te gaan. Welke interventie 'werkt', is sterk afhankelijk van de fase van ontwikkeling van de school en het partnerschap, zo blijkt uit ons onderzoek. Het is dus geen *one size-fits all* benadering.

Zowel individuele scholen en lerarenopleidingen als partnerschappen kunnen dit katern gebruiken als praatdocument om gezamenlijk het samenwerken en samen leren te bevorderen. De beschreven interventies kunnen ze daarbij gebruiken ter inspiratie.

1 Breng de expertise in beeld

Om de expertise van leraren optimaal te benutten, is het belangrijk dat we weten over welke expertise leraren beschikken, welke interesses en ambities zij hebben en welke expertise nog ontbreekt. Denk daarbij niet alleen aan (vak)inhoudelijke kennis, maar ook aan praktijkkennis en talenten en vaardigheden, zoals het coachen van collega's, organisatietalent, leiding geven, conflicten oplossen, ondernemen en creativiteit.

Op het niveau van het partnerschap is het ook een voorwaarde voor samenwerking dat bekend is wie welke expertise heeft om de gezamenlijke ambities en de beoogde kwaliteit te realiseren.

Uit de praktijk

“De eerste zes maanden heb ik heel veel gesprekken gevoerd. Het ging met name over welke kwaliteiten iemand toevoegt aan de organisatie. Ik heb gekeken: wie heeft welke rol? Wat vind ik daarvan? Waar zie ik om me heen wel ontwikkeling en waar niet?”

Schoolleider PO

“En omdat je alles zo goed in kaart hebt gebracht, kun je ook gerichtere vacatures uitzetten. Wij zoeken iemand met deze en deze kwaliteiten. Omdat je jezelf zo ook in de markt zet, krijg je ook een ander kaliber sollicitaties binnen.”

Schoolleider PO

Mogelijke interventies in de school en opleiding

- Voer ontwikkelgesprekken met alle leraren/opleiders over hun expertise, kwaliteiten en ambities.
- Ga gezamenlijk na welke expertise en kwaliteiten nodig zijn, welke aanwezig zijn bij welke leraren/opleiders en welke expertise ontbreekt.
- Ga na welke (ontbrekende) expertise en kwaliteiten door leraren/opleiders ontwikkeld kunnen worden en welke van buiten moeten worden gehaald.
- Houd bij vacatures en aannamebeleid rekening met de expertise en kwaliteiten die nog ontbreken.

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Zet op de website van het partnerschap een profiel van elke school, waarin staat waar de school trots op is en kennis over wil delen; neem ook de opleiding(en) daarin mee.
- Geef daarbij aan wat de belangrijkste speerpunten zijn voor de komende jaren en welke praktijkonderzoeken zijn/worden uitgevoerd.
- Breng in beeld welke personen in het partnerschap de expertise hebben om de speerpunten te realiseren. Denk daarbij ook aan lectoren en onderzoekers.



2 Stimuleer de ontwikkeling van expertise

Omdat het voor de individuele leraar ondoenlijk is om alle ontwikkelingen bij te houden, zien we steeds vaker dat leraren zich specialiseren en binnen het team (of de school) de rol van specialist op zich nemen. Zo kan een team zich op verschillende gebieden blijven ontwikkelen.

Dit vereist echter dat leraren samenwerken, elkaar ondersteunen en feedback geven en op elkaar vertrouwen. Een leercultuur is eenvoudiger te realiseren in scholen die het principe van 'één leraar voor één klas' hebben losgelaten en waar een groep leraren gezamenlijk verantwoordelijk is voor een grotere groep leerlingen. Dan is samenwerken een noodzaak en leren leraren elkaars expertises goed kennen.

Binnen het partnerschap kan expertiseontwikkeling worden versterkt door gezamenlijke opleidingstrajecten te realiseren en de samenwerking op bovenschools niveau te stimuleren, bijvoorbeeld door middel van een thematisch netwerk of expertisegroep op het gebied van ICT of pedagogisch klimaat. Een andere manier om van elkaar te leren is het organiseren van schoolbezoeken die zijn gericht op speerpunten van het partnerschap. De noodzaak om expertise verder te ontwikkelen kan ook ontstaan door samenwerking met andere partijen.

Uit de praktijk

In de ontwikkeling naar een sterke leercultuur veranderen de vragen die leraren aan elkaar stellen:

“Ik merk in het type vraagstelling van collega’s dat er veel is veranderd. In het begin was het vooral: ‘Kijk dit zijn mijn toetsresultaten’ en nu is het meer: ‘Ik loop echt vast, ik heb hulp nodig.’ Het is gericht.”

Middenmanager PO

“Nu kijkt niemand er meer van op als we onverwacht binnenstappen in een klas. Nu is het meer een teamgebeuren geworden. Vroeger was iedereen koning in zijn eigen koninkrijkje, en nu bepaal jij ook wat er in de volgende les van je buurman gebeurt. Docenten sparren daar nu veel meer over. Er is een stukje eigenaarschap van het hele programma ontstaan.”

Middenmanager VO

“Het bij elkaar kijken, binnen en buiten de school, is normaal geworden. Dan is het: ‘We gaan morgen daar en daar kijken, kun je vervanging regelen?’”

Middenmanager PO

“We hebben heel veel contacten met bedrijven en kennisinstellingen. Dit is niet de enige weg, maar de verbinding met de buitenwereld helpt echt bij de verbetering van de onderwijskwaliteit.”

Bestuurder VO

Mogelijke interventies in de school en opleiding

- Zorg voor individuele en collectieve ontwikkeldoelen van leraren/opkeiders en schoolleiders/opleidingsmanagers en stimuleer scholing.
- Zorg voor collectief leren op de werkvloer: intervisie, collegiale consultatie, feedback geven.
- Organiseer het werk op zo'n manier, dat leraren/opleiders samenwerken: samen onderwijs ontwikkelen, onderzoeken, evalueren, et cetera.
- Kies voor een overlegstructuur waarbij er minder wordt vergaderd en meer ruimte is voor dialoog.
- Stimuleer/faciliteer dat medewerkers zich professionaliseren in feedback geven, samenwerken en onderzoeken.

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Zorg als partners samen voor een passend professionaliseringsaanbod, zodat mensen zich specialiseren in verschillende inhoudelijke thema's.
- Stimuleer dat expertise uit scholen wordt ingezet in de opleiding en omgekeerd.
- Vorm bovenschoolse thematische netwerken van experts uit scholen en experts en onderzoekers uit de opleiding(en), die van elkaar leren en innovaties op scholen ondersteunen.
- Bezoek gezamenlijk een studiedag of conferentie en bespreek op welke wijze het geleerde kan worden benut in het partnerschap.
- Stimuleer schoolbezoeken, zodat andere scholen en studenten kunnen leren van innovaties waar een school trots op is.

3 Benut de verschillende expertises

Leraren die een masteropleiding of een andere opleiding hebben gedaan, hebben in het team of in de school niet altijd een rol die aansluit bij de expertise die ze in de opleiding hebben verworven. In scholen die kiezen voor gespreid leiderschap worden besluiten genomen door degenen met de meeste expertise. De specialisten (of experts) in de school spelen een belangrijke rol bij het initiëren van verbeteringen, het geven van feedback aan collega's, het realiseren van een doorgaande lijn en het professionaliseren van collega's. Ook kan een specialist leidinggeven aan een werkgroep of leerteam.

Bij besluitvorming is het van belang dat ook anderen kennis of ideeën kunnen inbrengen. Dit is een voorbeeld van een besluitvormingsmodel:

- Iedereen kan ideeën aandragen over een bepaald speerpunt.
- Een werkgroep ontwikkelt een voorstel onder leiding van een expert.
- Tot een bepaalde datum kan iedereen feedback geven.
- De werkgroep neemt dit mee in een besluit.
- Het besluit wordt geïmplementeerd, geëvalueerd, bijgesteld en geborgd.

Scholen kunnen elkaars expertise en de expertise van opleidingen benutten als de specialisten van scholen en opleidingen samenwerken en gezamenlijk professionaliseren en als hun expertise op bovenschools niveau wordt benut.

Uit de praktijk

“Voer met high potentials uitdagende en diepgaande gesprekken, anders ben je ze binnen no-time kwijt.”

Schoolleider PO

“Ik sprak een leidinggevende uit het bedrijfsleven, die zei: ‘We hebben mensen die kunnen tellen en mensen die kunnen tillen’. Zo is het hier ook, sommigen zijn goed in ontwikkelen en anderen zijn goed in het lesgeven in praktische vaardigheden. Dat is mooi, als je mensen kunt inzetten op hun kwaliteiten.”

Schoolleider PO

Uit de praktijk

“Op speciale studiedagen gaan de leerkrachten een carrousel van specialisten langs om alle leerlingen te bespreken. Alle leerkrachten van groep 3 zijn dan tegelijkertijd bij bijvoorbeeld de taalspecialist. Ze doorlopen de carrousel drie keer per jaar en dat maakt dat ze ook in de klas meer inhoudelijk gaan samenwerken.”

Schoolleider PO

Mogelijke interventies in school en opleiding

- Beloon expertise waar mogelijk, zowel financieel, in taken als in waardering.
- Stimuleer leraren/opleiders om specialist te worden en zorg voor een passend taakbeleid.
- Geef leraren/opleiders de ruimte om congressen te bezoeken, vakliteratuur te lezen en collega-experts te ontmoeten.
- Formeer thematische werkgroepen (leerteams, vakgroepen, leerateliers, PLG's of hoe je ze ook noemt) die werken aan de verbetering van het onderwijs/de opleiding.
- Kies voor een heldere en efficiënte besluitvormingsprocedure waarin alle expertise in het team wordt benut.
- Faciliteer ontmoeting in tijd en ruimte (bijvoorbeeld een carrousel waarin specialisten spreekuur houden).

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Maak op bovenschools niveau gebruik van de expertise van specialisten uit scholen en van vakdocenten van de opleiding.
- Richt bovenschoolse netwerken in om gezamenlijk bepaalde thema's aan te pakken.
- Richt bovenschoolse werkgroepen in van studenten, leraren en opleiders die gezamenlijk werken aan een innovatief vraagstuk van een school of een aantal scholen. Zorg dat de opbrengsten worden gedeeld in het partnerschap.
- Ga na hoe studenten (en opleiders) optimaal kunnen leren van de verschillende expertises die aanwezig zijn in scholen.
- Leer als scholen en opleidingen van elkaars praktijken door experts uit te wisselen: leraren zijn deels opleider en opleiders zijn deels leraar.

4 Formuleer een visie op het leren van leerlingen én leraren

Om te werken aan onderwijsverbetering en innovatie, is het nodig dat leraren zicht hebben op de gezamenlijke koers. Daarvoor is het belangrijk dat er een concrete visie is geformuleerd die houvast geeft op de werkvloer. Het is van belang dat er niet alleen een visie is op het leren van leerlingen, maar ook op het leren van leraren, schoolleiders en opleiders, zodat samen leren en innoveren een vanzelfsprekend onderdeel is van het beroep.

Een heldere visie helpt ook bij het bepalen van speerpunten voor onderwijsverbetering, het 'opruimen' (afschaffen of anders organiseren) van taken ook. Hierdoor kan gericht tijd worden vrijgemaakt om samen te werken aan dingen die ertoe doen.

Ook op het niveau van het partnerschap is het belangrijk dat er een gedragen visie is op het samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken. Dit helpt wederzijdse verwachtingen af te stemmen en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

Uit de praktijk

"De specialisten mochten allemaal één speerpunt kiezen voor hun specialiteit voor het schooljaar. 'Ja, maar ik wil nog veel meer,' zeiden ze. 'Ja, dat is zo, maar dat gaan we dus niet doen, want blijkbaar is één speerpunt meer dan genoeg'. Dus ze zijn eigenlijk nog steeds aan het strepen."

Schoolleider PO

"Ik heb samen met het team de visie aangescherpt. Deze heb ik in een aantal powerpointdia's gezet, die ik op elke teamvergadering kort presenteer en zo nodig aanvul. Door de herhaling hebben alle teamleden iets van 'O ja'. Hierdoor blijft er overzicht."

Schoolleider PO

Uit de praktijk

"Wij leren de leerlingen feedback te geven en te vragen. Dan leren docenten ook elkaar feedback te geven en leer ik als schoolleider ook om feedback te geven en te vragen. Op micro-, meso- en macroniveau doorleven wij het parallelle proces. Hoe wij als team met elkaar omgaan, is hetzelfde als de manier waarop een leraar met zijn klas/team omgaat."

Schoolleider VO

Mogelijke interventies in school en opleiding

- Zorg voor een gedragen en onderbouwde visie op goed onderwijs en op het leren en innoveren van alle professionals in de school en opleiding.
- Spreek met elkaar af welke minimale onderwijskwaliteit (afgeleid van de visie) in elke les (in de school/opleiding) zichtbaar moet zijn en zorg ervoor dat leraren/opleiders hierop regelmatig feedback krijgen.
- Bespreek mooie lespraktijken met elkaar: waarom vinden we dit een mooi voorbeeld van onze visie?
- Zorg ervoor dat het team afspraken maakt (afgeleid van de visie) over de manier waarop (samen) wordt gewerkt aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.
- Houd de visie levend door regelmatig te bespreken hoe de visie gestalte krijgt op de werkvloer en in de samenwerking.

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Ontwikkel op partnerschapsniveau samen met alle betrokkenen een visie over het samen opleiden, samen professionaliseren en samen onderzoeken.
- Zorg dat de betrokken scholen en opleidingen op de hoogte zijn van de onderzoeken en theorieën waarop de visie is gebaseerd (gemeenschappelijke kennisbasis).
- Werk de visie uit in rollen van besturen, schoolleiders/opleidingsmanagers, leraren/opleiders, opleiders en studenten.
- Maak een aansprekende visualisatie van de visie en verwijst veelvuldig naar de visie in verschillende bijeenkomsten.

5 Werk onderzoeksmatig aan verbetering en innovatie

Om te stimuleren dat werkgroepen systematisch en onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering, kan een (eenvoudige) onderzoekscyclus worden gevolgd. Een urgent probleem of een verbeterwens is de aanleiding voor het onderzoek.

Belangrijke vragen zijn:

- Waar staan we nu en waar blijkt dat uit?
- Waar willen we staan? Waarom (relatie met de visie)?
- Wat gaan we doen om daar te komen? Verbeterplan maken op basis van literatuur en ervaringen elders.
- Hoe gaan we na of we ons doel hebben bereikt? Welke gegevens maken dat zichtbaar?

Kennisdeling kan plaatsvinden via bijvoorbeeld een poster. Het gebruik van literatuur bevordert een genuanceerde, gezamenlijke taal en aanscherping van begrippen. Het onderzoeksmatig werken kan op het niveau van het partnerschap worden ondersteund en gestimuleerd.

Uit de praktijk

“Ze zei: ‘jullie hebben daar onderzoek naar gedaan, als jullie denken dat dit beter is dan moet je dat vooral doen.’ Daarin kon ze haar eigen ding heel goed opzij zetten”.

Middenmanager PO

“Met alle ontwikkelingen die we inzetten is altijd een onderzoeksgroep bezig geweest. Dan heb je al het theoretisch kader. Daarna worden er dingen uitgeprobeerd en komen er aanbevelingen voor verdere ontwikkeling.”

Middenmanager PO

en dat het onderzoek is gericht op een door de werkgroep aangedragen thema. Maak gebruik van de onderzoeksexpertise in de opleiding.

- Ontwikkel een onderzoekscultuur (zie het [katern Scan onderzoekscultuur en interventiekaarten en het dialooginstrument](#)).

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Ontwikkel een gezamenlijke (meerjaren) ontwikkelagenda, waarin onderzoek een nadrukkelijke plaats heeft. Vul deze agenda op basis van actuele vraagstukken in scholen/besturen, die voortvloeien uit de visie.
- Zorg binnen het partnerschap voor voldoende ondersteuning op onderzoeksgebied.
- Zorg ervoor dat onderzoek van studenten altijd in samenwerking met leraren wordt uitgevoerd, en dat het is gericht op een voor de school relevant thema. Zo leidt onderzoek altijd tot onderwijsverbetering en is het geen doel op zich.
- Zorg ervoor dat scholen binnen het partnerschap van elkaar leren over de inbedding van onderzoek in de cultuur en in de werkwijze op school.
- Breng scholen die hetzelfde thema onderzoeken met elkaar in contact en zorg ervoor dat de opbrengsten worden gedeeld.
- Zorg ervoor dat lectoraten/onderzoekers van universiteiten zijn verbonden aan het partnerschap en dat activiteiten in het kader van praktijkgericht onderzoek zijn ingebed in het partnerschap.
- Vraag praktijkgericht onderzoek aan, zodat onderzoekers/lectoraten en opleiders/leraren/schoolleiders samen kennis kunnen ontwikkelen voor het hele partnerschap en daarbuiten.

Mogelijke interventies in school en opleiding

- Neem onderbouwde besluiten door bij alle innovaties en onderwijsverbeteringen een onderzoeksmatige aanpak te volgen.
- Stimuleer het gebruik van literatuur door de website www.onderwijsmetkennis.nl te gebruiken en/of literatuurstudies via de Kennisrotonde van NRO.
- Zorg ervoor dat het afstudeeronderzoek van studenten wordt uitgevoerd in samenwerking met een werkgroep

6 Creëer een positief leer- en werkklimaat

Voorwaarden voor het samenwerken, samen leren, samen onderzoeken en samen opleiden zijn dat er sprake is van een klimaat van openheid, respect en vertrouwen, en dat er ruimte is voor experimenten, zowel in de school, de opleiding als binnen het partnerschap. Veel leraren voelen zich onzeker. Het idee dat alles altijd meteen perfect moet gaan, belemmert hen om initiatieven te nemen en te leren van elkaar.

Het voorbeeldgedrag van de schoolleider, de wijze waarop hij/zij zich opstelt, kan van doorslaggevende betekenis zijn voor het schoolklimaat. Uit ons onderzoek blijkt dat het cruciaal is dat leraren en studenten daadwerkelijk vertrouwen krijgen. Doordat zij dit vertrouwen voelen, neemt ook hun gezamenlijk professioneel zelfvertrouwen toe en gaan zij zich hiernaar gedragen. Bij dit gedrag hoort onder meer dat leraren elkaar aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid en gezamenlijk een hoge kwaliteit nastreven.

Ook binnen het partnerschap is een positief leer- en werkklimaat een voorwaarde voor samenwerking en kennisdeling. Gevoelens van concurrentie of ongelijkwaardigheid kunnen samenwerking in de weg zitten.

Uit de praktijk

“Als leidinggevende zeg ik: jongens wij maken ook fouten, geef ons ook feedback. We zijn eigenaar met elkaar. We staan zelf ook met de voeten in de klei, met de deur open, zodat iedereen ook feedback durft te geven. Je moet je open stellen, laten zien dat je elkaar nodig hebt om te leren.”

Middenmanager VO

“Onze schoolleider coacht ons vooral door hele goede vragen te stellen. Ze legt geen dingen op, maar stuurt je op een hele open manier. Er blijft ruimte voor onze eigen input, maar het moet wel bij elkaar passen. En door de verantwoordelijkheid bij ons neer te leggen, ook als mensen een vraag stellen. Dan zegt ze: daarvoor moet je niet bij mij zijn, maar bij die en die.”

Middenmanager PO

Uit de praktijk

“Het past bij onze cultuur, waarin we ons kwetsbaar opstellen, zeggen waar je naartoe wilt en wat je dwars zit en dan leren. Ik vind het belangrijk dat mensen zich veilig genoeg voelen om successen te delen, maar dat ze ook aangeven als iets niet goed gaat.”

Schoolleider VO

Mogelijke interventies in school en opleiding

- Zorg ervoor dat leraren/opleiders in werkgroepen en teambijeenkomsten op een professionele, constructieve en respectvolle manier met elkaar omgaan, door dit open te bespreken.
- Neem als schoolleider/opleidingsmanager de zorgen van leraren/opleiders en studenten serieus en verdiep je in hun situatie. Creëer randvoorwaarden zodat zij optimaal kunnen functioneren en saneer overbodige taken.
- Gebruik het dialooginstrument om de kwaliteit van de dialoog in werkgroepen te bevorderen.
- Bied leraren ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden en wees daarbij creatief in het zoeken naar nieuwe wegen.

Mogelijke interventies in het partnerschap

- Zorg er in bovenschoolse werkgroepen en teambijeenkomsten voor dat deelnemers op een professionele, constructieve en respectvolle manier met elkaar omgaan.
- Benoem vooraf verwachtingen, leerdoelen en werkafspraken, bijvoorbeeld over frequentie, aanwezigheid en tussentijdse inzet.
- Zorg voor goed opgeleide begeleiders van bovenschoolse werkgroepen en onderzoeksgroepen.
- Evalueer de belangen en leerpunten van de betrokkenen regelmatig en ga na of de meerwaarde voor iedereen nog opweegt tegen de investering.

7 Tot slot

Het herkennen, erkennen en inzetten van de expertise en kwaliteiten van leraren, studenten, schoolleiders en opleiders leidt ertoe dat alle denkkraft, creativiteit en diversiteit in de scholen en opleidingen worden benut ter verbetering van het onderwijs in de school, de opleiding en in het partnerschap.

Een gevoel van eigenaarschap, van gedeelde verantwoordelijkheid, speelt daarbij een belangrijke rol. Veel scholen vinden het belangrijk dat leerlingen de eigenaar zijn van hun eigen leerproces, omdat dit leidt tot zelfsturing en motivatie. Hetzelfde geldt voor leraren en schoolleiders. Dit betekent dat congruent en coherent op alle niveaus de ruimte wordt geboden voor eigenaarschap en dat regie en samenwerking worden gestimuleerd.

Ook op het niveau van het partnerschap is een gevoel van gezamenlijkheid nodig om het samenwerken, samen opleiden, en het samen leren, onderzoeken en innoveren duurzaam vorm te geven. Leraren en opleiders die kunnen doen waar ze goed in zijn, mogelijkheden krijgen om zich te verbeteren, samenwerken en leren binnen en buiten de school en opleiding, zijn trots en zelfverzekerd, en oefenen met plezier hun beroep uit. En zo verbetert ook het onderwijs.

8 Over de auteurs

Anje Ros

Anje Ros is lector 'Goed Leraarschap, Goed Leiderschap' bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie. In deze rol is ze betrokken bij de AOS Partnerschap Opleiden in de School in de regio 's-Hertogenbosch-Veghel. Daarnaast is zij academic director van de Master Leadership in Education en is ze inhoudelijk betrokken bij de master Leren en Innoveren. Zij is deskundig op het terrein van leren van leerlingen, leraren en organisaties. Zij adviseert de Pabo's en (basis)scholen over verbetering van het onderwijs (het curriculum, de organisatie van het leren, de professionalisering van personeel, etc.). Als lector is ze nauw betrokken bij de Academische Opleidingsscholen en onderzoekt ze condities voor praktijkonderzoek in de school.

Brigit van Rossum

Brigit van Rossum werkt als zelfstandige onderwijsprofessional op het gebied van verandermanagement en gepersonaliseerd leren. Als senior beleidsmedewerker bij Signum Onderwijs was zij onder andere projectleidervan het project 'Versterking Samenwerking Lerarenopleiding en Scholen' in het Partnerschap Opleiden in de School in de regio 's-Hertogenbosch-Veghel-Tilburg-Eindhoven-Venlo. Daarnaast is zij masterdocent in de MLE (Master Leadership in Education) van Fontys in de modules Kwaliteitszorg en Organisatie Inrichten. Tevens werkt Brigit als zelfstandige onderwijsprofessional op het gebied van verandermanagement en gepersonaliseerd leren.

Loes van Wessum

Loes van Wessum werkt momenteel aan professionaliserings- en onderzoeksprojecten bij Windesheim Flevoland, waar ze aangesteld is als Associate Lector Leiderschap in Onderwijs en Opvoeding. Daarvoor was ze bestuurlijk adviseur en onderwijskundig onderzoeker bij BMC. Ze was tevens hoofdonderzoeker bij het Lectoraat van Edith Hooge.

9 Verder lezen

Ros, A. & Van den Bergh, L. (2018). *Kennisbenutting in onderzoekende scholen*. Eindrapport. Eindhoven: Fontys Hogeschool Kind en Educatie.

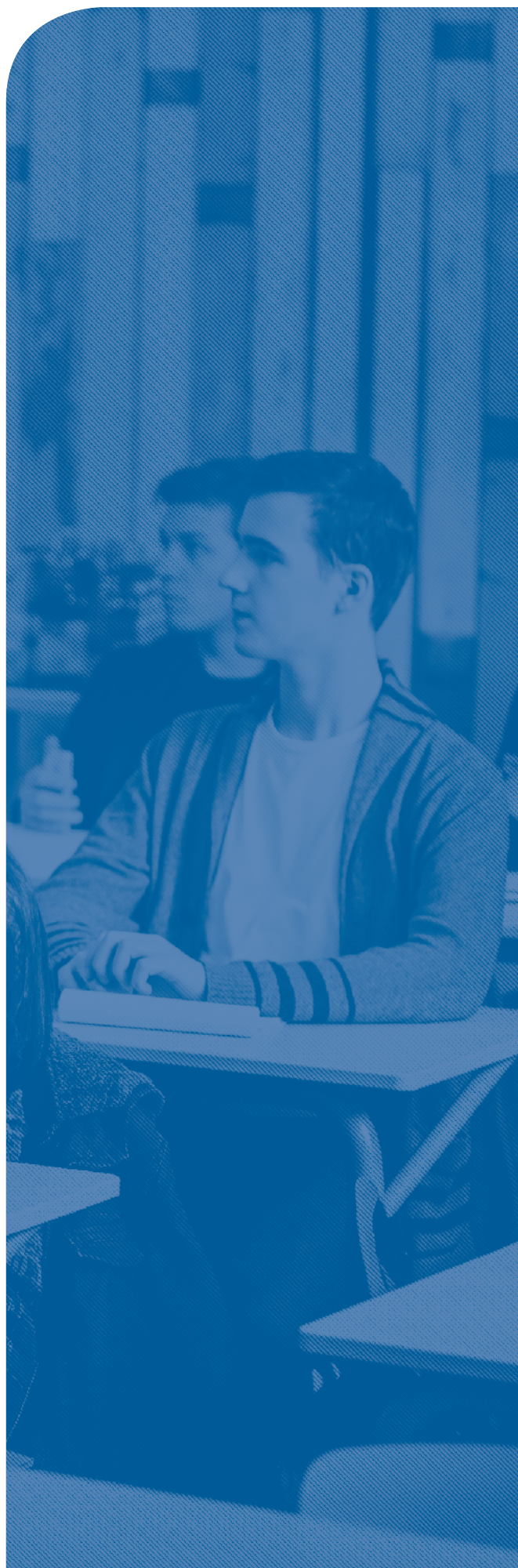
Ros, A. & Van den Bergh, L. (2016). Scan onderzoekscultuur in de school. <https://www.platformsamenopleiden.nl/scan-onderzoekscultuur-school/>

Ros, A. & Van den Bergh, L. (2018). Dialooginstrument. <https://fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-Hogeschool-Kind-en-Educatie/Lectoraat-Leren-en-Innoveren-1/Project-Onderzoekscultuur.htm> en in op <https://www.platformsamenopleiden.nl/dialooginstrument/>

Ros, A. & Van Rossum, B. (2019). *Kwaliteit door gespreid leiderschap. Met 10 portretten uit het primair onderwijs*. Assen: Van Gorcum.

Ros, A. Van Wessum, L. & Schenke, W. (2019). *Ontwikkeling van een lerende cultuur. Schoolportretten over de rol van schoolleiders*. Utrecht: Schoolleidersregister VO.

Van Wessum, L., & Verheggen, I. (2018). *Leidinggeven aan een lerende school. Welke vragen heb je vandaag gesteld?* Antwerpen: Van Gompel & Svacina.



Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor leraren te realiseren. Het platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair en voortgezet onderwijs rond dit thema.

Meer informatie

Voor al uw vragen over samen opleiden en professionaliseren kunt u terecht bij:

PO-Raad

Gea Spaans

platformsamenopleiden@poraad.nl • 030 – 31 00 933

VO-raad

Nienke Wirtz

platformsamenopleiden@vo-raad.nl • 030 – 232 48 00

MBO Raad

Linda Medendorp

platformsamenopleiden@mboraad.nl • 0348 – 753 54 00

Colofon

Auteurs: Anje Ros, Brigit van Rossum en Loes van Wessum / Eindredactie: Elise Schouten Tekstbureau

Vormgeving: Bas van der Horst, BUREAUBAS / Fotografie: Wilbert van Woensel / Druk: Arnoud Franke, Drukproef

Datum: November 2019

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en de lerarenopleidingen

