

# De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren

Hoe geef je als schoolleider vorm aan de leeromgeving voor leraren? Wat organiseer je en hoe zorg je voor een lerende cultuur? In dit artikel worden vijf lerende gewoonten beschreven die richtinggevend zijn voor het vorm geven aan een lerende cultuur in een schoolteam.

TEKST EN BEELD MACHIEL KARELS EN GERARD BEL

In het **vorige artikel over het gedrag van de schoolleider bij veranderingen** wordt beschreven dat de schoolleider **cultuurbouwer** is. En dat succesvolle teams niet zozeer goed presteren door de kwaliteiten van de individuele teamleden, maar door de kwaliteit van hun **samenwerking**. Het is dus van belang om een cultuur te vormen waarin het leren van en met elkaar centraal staat.

## VOORWAARDEN VOOR EEN LERENDE CULTUUR

Een eerste voorwaarde voor een lerende cultuur is een **klimaat van veilige onzekerheid**: een klimaat waarin er zoveel veiligheid is dat onzekerheid niet remmend werkt, maar juist brandstof is voor leren en ontwikkelen. Alleen als dat aanwezig is, kan er geleerd worden en komen de lerende gewoonten tot hun recht. Het is de hoofdtaak van jou als schoolleider om te zorgen voor

zo'n klimaat van veilige onzekerheid. **Waarderend leiderschap** kan hierin een mooie rol spelen.

Een tweede voorwaarde is een gedeelde visie in de vorm van een helder **gezamenlijk verlangen**. Een aanstekelijk doel maakt het leren uitdagend, interessant en de moeite waard. Het gezamenlijk verlangen is het antwoord op de vraag: wat willen wij aan het einde van de schoolloopbaan bij de leerlingen zien aan kennis, houding en vaardigheden? Hoe scherper en breder gedragen dat beeld is, hoe meer synergie er zal zijn in het team.

Een derde voorwaarde is dat er **werkwijzen en structuren** zijn die het leren van en met elkaar faciliteren. Dit betreft maatjeswerk, leerwerkgroepen, PLG's, klassenbezoeken, enzovoort.

## VIJF LERENDE GEWOONTEN

In een school waar het leren van en met elkaar ingeburgerd is, is er sprake van een aantal **gewoonten**<sup>1</sup>. Als schoolleider laat je deze gewoonten zien in je houding en gedrag en je bent er voortdurend op gericht om deze gewoonten bij anderen te stimuleren. Door bij je team deze gewoonten te stimuleren, bouw je aan een lerende cultuur. De noodzaak van een lerende houding is evident: de wereld is in toenemende mate onvoorspelbaar en zo complex dat niemand alle antwoorden en oplossingen heeft. De focus kan daarom ook niet meer naar beheren gaan of naar taakoptimalisatie, de focus verschuift naar het leggen van verbindingen<sup>2</sup> en daarmee naar leren.

“Succesvolle teams presteren niet zozeer goed door de kwaliteiten van de individuele teamleden, maar door de kwaliteit van hun samenwerking.”

Het gaat om de volgende **vijf lerende gewoonten**.

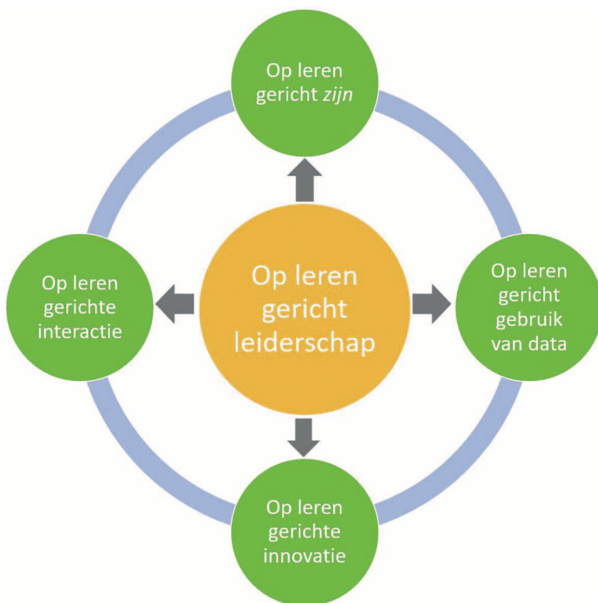
1. Op leren gericht **zijn**
2. Op leren gericht **leiderschap**
3. Op leren gericht **gebruik van data**
4. Op leren gerichte **interactie**
5. Op leren gerichte **innovatie**

Bij de beschrijving van de vijf lerende gewoonten is ook verbinding gemaakt met de **vijf disciplines** van een lerende organisatie<sup>3</sup>.

Dat zijn de volgende vijf disciplines:

1. Gedeelde visie
2. Mentale modellen
3. Teamleren
4. Persoonlijk meesterschap
5. Systeendenken

Ten slotte zijn de zeven factoren uit het **OECD-model** voor de lerende organisatie geïntegreerd in de vijf lerende gewoonten.<sup>4</sup>



## 1 OP LEREN GERICHT ZIJN

Het 'op leren gericht zijn' is feitelijk een basishouding van **nieuwsgierig** en onderzoekend gedrag. Je ziet fouten niet als een afgang, ze zijn juist welkom als een kans om te leren. Er ligt hier een duidelijke relatie met de 'growth mindset' zoals die naar voren komt in het werk van Dweck.<sup>5</sup> Je hebt een open houding en durft je kwetsbaar op te stellen. Je voert graag een dialoog met anderen over onderwijskundige inzichten, zonder dat het meteen een discussie over het eigen gelijk wordt. Je bent ervan overtuigd dat iedereen kan leren. Dat zou in het onderwijs geen verbazingwekkende overtuiging moeten zijn, maar de gedachte 'je hebt het of

je hebt het niet' komt toch nog vaak voor. Een klein voorbeeld hierbij is het aantal uitvallers bij zij-instromers. Het op leren gericht zijn zorgt er ook voor dat je actief zoekt naar manieren om situaties lerend te maken. In deze lerende gewoonte herken je het element **persoonlijk meesterschap** uit de vijf disciplines van een lerende organisatie.

## Aspecten van 'op leren gericht zijn':

- Ik wil verbeteren en ik streef hoge normen na.
- Ik ben proactief en creatief in het focussen op leren.
- Ik zoek de uitdaging, de groei en ik treed buiten mijn comfortzone.
- Ik wil begrijpen. Ik zoek naar samenhang en inzicht.
- Ik ben open over mijn eigen sterke en zwakke kanten.
- Ik wil feedback van anderen. Ik zie feedback als kans om te groeien.
- Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe inzichten, opvattingen en werkwijzen.
- Ik leer met en van de externe omgeving en het bredere leersysteem.
- Ik zie veranderingen in het werk als een krachtige prikkel om te leren.
- "Een belangrijke voorwaarde voor een lerende cultuur is een klimaat van veilige onzekerheid."

## 2 OP LEREN GERICHT LEIDERSCHAP

De houding van 'op leren gericht zijn' werkt aanstekelijk. Wanneer je als schoolleider deze houding hebt en hier congruent naar handelt, zal dit een sterke uitstraling hebben naar het team. Dit is vooral ook te merken aan je interactie. Je activeert je team door veel (reflectieve) vragen te stellen en hen te stimuleren tot onderzoek.

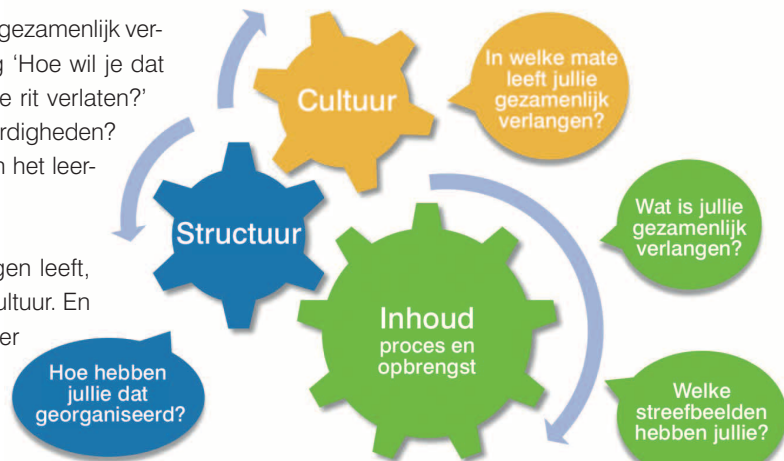
Daarnaast heb je als schoolleider de taak om het leren van de teamleden te faciliteren en in de structuur en processen te verankeren. Je oefent invloed uit op de manier waarop er binnen de school over leerlingen en over elkaar gesproken wordt.

“ Een belangrijke voorwaarde voor een lerende cultuur is een klimaat van veilige onzekerheid. ”

## GEZAMENLIJK VERLANGEN ALS STARTPUNT VAN ONDERWIJSKWALITEIT

Het startpunt van onderwijskwaliteit is het gezamenlijk verlangen. Dat is het antwoord op de vraag 'Hoe wil je dat leerlingen je school aan het einde van de rit verlaten?' Wat wil je zien aan kennis, houding en vaardigheden? En wat vraagt dit van de leeromgeving en het leerproces?

De mate waarin dit gezamenlijke verlangen leeft, bepaalt of er sprake is van een lerende cultuur. En die cultuur organiseer je door de manier waarop de schoolorganisatie qua structuur is ingericht.



Het leren in de organisatie moet zichtbaar worden in de inrichting van je organisatie. Dit komt naar voren in de manier waarop overleg plaatsvindt in je school. Daarnaast gaat het ook breder om werkwijzen en routines die het leren van leraren bevorderen. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan collegiale consultatie, maatjeswerk, intervisie en PLC's. Het is bekend dat kennis delen veel meer plaatsvindt als leraren hier expliciet voor worden uitgenodigd. Het aspect **teamleren** komt hier sterk in naar voren.

### Aspecten van 'op leren gericht leiderschap'

- Ik ben rolmodel in 'op leren gericht zijn' en in gedeeld leiderschap.
- Ik geef vertrouwen en zorg voor een cultuur van veilige onzekerheid.
- Ik zorg voor een gedeelde visie die gericht is op het leren van iedereen.
- Ik creëer en ondersteun gelegenheden voor alle teamleden om levenslang te leren.
- Ik bevorder onderzoek, teamleren, samenwerken en kennis delen.
- Ik bevorder een cultuur van onderzoeken en reflecteren, innoveren en exploreren.
- Ik stel kaders waarbinnen teamleden zelf invulling geven aan het hoe.
- Ik maak anderen bewust van de verschillende fases van de Leerkuil.
- Ik zorg voor een integratieve benadering in het reageren op leerbehoeften van leraren.
- Ik bewaak dat acties in lijn zijn met het gezamenlijk verlangen.

- Ik ontwerp structuren, werkwijzen en routines waarbinnen het leren plaats kan vinden.
- Ik ben rolmodel in lerend leiderschap en in het doen groeien van alle betrokkenen.

### 3 OP LEREN GERICHT GEBRUIK VAN DATA

Bij het leren van data is er een sterke verbinding met het gezamenlijk verlangen van het team. Aan de hand van deze data krijg je inzicht in hoe succesvol het realiseren van het gezamenlijke verlangen is. Je moet weten wat je belangrijk vindt om te kunnen bepalen welke data relevant zijn. Leraren kunnen zich de vraag stellen: wat zegt deze informatie over mijn impact op het leren van de leerlingen? In dit verband krijgen toetsen een mooie plek in formatieve evaluatie. Welke informatie geeft dit toetsresultaat over de volgende stap in het leerproces van de leerling? Maar ook: wat zegt dit toetsresultaat over mijn eigen leerproces als leraar?

“Wat zeggen de beschikbare data over mijn eigen leerproces als leraar?”

Vaak komen er naast het kennisaspect veel brede ontwikkelvragen voor in het gezamenlijk verlangen. Je wilt als team dus niet alleen goede basisvaardigheden op het gebied van rekenen, taal en lezen zien aan het einde van de rit. Maar juist ook aspecten als zelfstandig leergedrag, nieuwsgierigheid, sociale vaardigheden, enzovoort. Het werken aan deze vaardigheden zou ook tot data moeten leiden. Vaak zijn dat bijvoorbeeld observatiegegevens.

De aspecten **stysteemdenken** en het omgaan met **mentale modellen** komen sterk naar voren in de reflectieve manier waarop er over de data wordt gesproken.

#### Aspecten van 'op leren gericht gebruik van data'

- Ik zorg voor systemen voor het verzamelen en delen van kennis om leren mogelijk te maken.
- Ik verzamel data vanuit 'willen weten'. Ik ben nieuwsgierig naar het effect van mijn eigen handelen.
- Ik gebruik meerdere databronnen om vanuit een totaalbeeld te kunnen analyseren.
- Ik benader problemen en vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken.
- Ik gebruik data om het effect van aanpak of innovatie te onderzoeken en te verbeteren.
- Ik breid kennis en vaardigheden in analyseren en onderzoeken uit. Ik ontwikkel!
- Ik verbind data aan het gezamenlijke verlangen van de school. Zijn we op koers?

#### 4 OP LEREN GERICHTE INTERACTIE

De op leren gerichte **interactie** vloeit logischerwijs voort uit het op leren gerichte **zijn**. Door de lerende basishouding is je interactie ook op leren gericht. Je stelt reflectieve vragen en je luistert naar anderen om hen te begrijpen en om te leren. Eerst begrijpen, dan begrepen worden. Dat geldt voor je eigen interacties als schoolleider, maar het betreft net zo goed de wijze waarop de overleggen binnen de school zijn georganiseerd.

De luisterhouding en de vragen worden ingegeven door de gerichtheid op het gezamenlijk verlangen. Telkens is het de vraag wat werkt om het gezamenlijk verlangen te bereiken. Je streeft doelen na waarvan iedereen weet (en voelt) dat je elkaar nodig

hebt om ze te verwezenlijken. Samenwerken is cruciaal en vanwege de verbondenheid met je drijfveren draagt dit sterk bij aan de motivatie binnen je team.

Teams waarbinnen de overleggen gekenmerkt worden door gesprek en samenwerking, groeien in zowel collegialiteit als in lerende houding.<sup>6</sup> Daarom spelen de aspecten **stysteemdenken** en het omgaan met **mentale modellen** hierin een grote rol. Dit vraagt niet alleen om interactie, reflectie en dialoog, maar ook om actie en experiment.

Vernieuwing kun je maar deels plannen. Bij eenvoudige thema's als het kiezen en implementeren van een nieuwe methode kan dat natuurlijk prima. Maar bij het toewerken naar meer kindgericht onderwijs door bijvoorbeeld groepsdoorbroken te werken met meerdere volwassenen in een unit is dermate complex dat het verstandig is om de veranderaanpak flexibel te houden zodat continue bijstelling onderweg mogelijk blijft.<sup>7</sup>

#### Aspecten van 'op leren gerichte interactie'

- Ik luister vanuit willen begrijpen.
- Ik luister vanuit willen leren van de ander.
- Ik bevorder feedback, dialoog en reflectie.
- Ik stel vragen die zorgen voor diepgang in de reflectie.
- Ik stel in overleg en interactie samen kennis opbouwen over 'wat werkt' centraal.
- Ik volg overleg en interactie op met initiatieven om te verbeteren.

#### 5 OP LEREN GERICHTE INNOVATIE

Allereerst is het belangrijk om onderscheid te maken tussen schoolverbetering en schoolontwikkeling of innovatie. Bij schoolverbetering staat de basiskwaliteit onder druk en moeten er elementen van het onderwijs aangepakt worden. Bij schoolont-

### CONCREET VOORBEELD

Een illustratie. In groep 4 staat het groepsklimaat onder druk. Er zijn al diverse maatregelen genomen, maar het effect daarvan is er nog niet echt. Je besluit om een ouderavond te beleggen. Op deze avond komt veel onvrede naar boven en een van de ouders richt zich op jou en maakt het onaangenaam persoonlijk. Je pakt het professioneel op en je kunt de ouder goed te woord staan. Je brengt de avond tot een goed einde, maar het doet je veel.

Men zegt wel eens: waar je struikelt, ligt de schat. Dan is het verstandig om goed om je heen te kijken als je onderuit bent gegaan. De volgende dag zijn je collega's nieuwsgierig naar hoe de avond verliep. Op welke manier kun je deze gebeurtenis gebruiken om op leren gericht leiderschap te tonen?

Je kunt bijvoorbeeld een gesprek beleggen met het team, waarin je de omgangsvormen en achtergrond van deze emoties analyseert. Je reflecteert samen met het team op beide aspecten: Waar hebben deze ouders een punt? Als deze situatie een film was, op welk moment zou je op 'Stop' drukken en een andere afloop schrijven? Waarom dat moment, wat zou er dan anders gaan? Wat kunnen we als team doen om enerzijds te begrenzen en tegelijk in contact te blijven? Hoe is dat nu gegaan en gedaan?

wikkeling of innovatie groei je als school steeds dichterbij toe naar het steeds beter realiseren van je gezamenlijk verlangen.

Een school die zich ontwikkelt, stemt het onderwijs steeds beter af op de brede ontwikkeling van leerlingen. Dat vraagt om een flexibel organisatiemodel en sterke pedagogische en didactische vaardigheden. Leraren reflecteren op deze vaardigheden en stellen zelf persoonlijke leervragen op. Veranderdoelen op schoolniveau worden gezamenlijk opgesteld. Hierdoor is er meteen ook draagvlak voor de uitvoering. Het is van belang om steeds de koppeling te houden tussen het leren van teamleden en de ontwikkeling van leerlingen. Een hoog niveau van leren is zowel het bestaansrecht van de school als de fundamentele verantwoordelijkheid van iedereen die in deze school werkt.<sup>8</sup>

De gerichtheid op innovatie kan verschillen. Als je beginnend schoolleider bent, maak je vaak een zeer leerzame periode door. Je volgt een opleiding, ontvangt coaching, staat open voor ideeën en je denkt hard en diep na over hoe je je werk wilt doen. Als je een schoolleider bent met meer ervaring, is het de kunst om deze lerende en ontwikkelingsgerichte houding vast te houden. Het is gemakkelijker bekwaam te worden dan bekwaam te blijven.<sup>9</sup> Bij de op leren gerichte innovatie komen het gezamenlijk verlangen en de data bij elkaar. De reflectie op de data leidt namelijk tot veranderinitiatieven gericht op het gezamenlijk verlangen. Het element gedeelde visie speelt hierin een grote rol vanwege de doorlopende verbinding met het gezamenlijk verlangen.

### Aspecten van 'op leren gerichte innovatie'

- Innovatie is nauw verbonden met gezamenlijk verlangen, drijfveren en overtuigingen.
- Veranderdoelen zijn gezamenlijk opgesteld en worden als inspirerend ervaren.
- Het eigenaarschap voor innovatie ligt bij de direct betrokkenen.
- De innovatie is gericht op kennis opbouwen over 'wat werkt' om de visie te realiseren.
- Werkenderwijs vindt bijstelling van aanpak en doelen plaats op basis van data.

### Geraadpleegde literatuur

<sup>1</sup> Rijn, H. van (2017). *De vijf lerende gewoonten, reflectie*.

<sup>2</sup> Both, D., De Bruijn, A., Huijgen, A. (2017). *Nieuw Leiderschap, van bezitten naar delen*. Uitgeverij Groen.

<sup>3</sup> Senge, Peter M. (1990). *De vijfde discipline, De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. New York: Doubleday Currency.

<sup>4</sup> OECD (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>.

<sup>5</sup> Dweck, C.S. (2016). *Mindset, the new psychology of success*. Ballantine Books.

<sup>6</sup> Choi, H., Drago-Severson, E., Marsick, V.J. (2021). *Conceptualizing a Model for Teacher Team Learning: The Promise of Integration of Diversity of Perspectives During Team Learning*.

<sup>7</sup> Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken, werkingsmechanisme van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

<sup>8</sup> Fullan, M. (2009). *The challenge of change – start school improvement now!* Sage Publications Inc.

<sup>9</sup> Wierdsma, A.F.M., Swieringa, J. (2017). *Leren organiseren*. Noordhoff.

Download hier de **Reflectie op de vijf lerende gewoonten** en ga voor jezelf na wat jij nodig hebt om te groeien.



Scan me

### TEN SLOTTE

Samenvattend komt het erop neer dat je als schoolleider blijft nadenken over wat leren is en hoe je het leervermogen van je school versterkt. Dan is je school een leeromgeving voor leerlingen, voor leraren en niet in de laatste plaats voor jezelf!

### ..... OVER DE AUTEURS .....

Machiel Karels is directeur van kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht onderwijs. Hij heeft ervaring in het basis- en speciaal onderwijs.



#### Kennismaken met Machiel?

Mail naar [machiel@wij-leren.nl](mailto:machiel@wij-leren.nl) of bel: 06 - 21 33 84 11

Gerard Bel is onderwijsadviseur en teamcoach. Hij heeft veel ervaring als (interim-)directeur en beeldcoach. Gerard houdt zich met name bezig met cultuurverbetertrajecten en kindgericht onderwijs.



#### Kennismaken met Gerard?

Mail naar [gerard@wij-leren.nl](mailto:gerard@wij-leren.nl) of bel: 06 - 81 68 74 19