

10 werkzame principes voor professionele ontwikkeling en innovatie

We weten allemaal dat innovatie en professionele ontwikkeling sterk met elkaar samenhangen. En dat geldt natuurlijk ook voor scholen. Maar wat zijn nu op praktijk en onderzoek gebaseerde werkzame principes voor succesvol leren en ontwikkelen? Dit artikel beschrijft deze principes en geeft praktische voorbeelden voor elk onderdeel. Daarnaast wordt in dit artikel ook beschreven hoe je in een schoolorganisatie veranderingen vormgeeft en welke verschijningsvorm een vraagstuk kan hebben. Ten slotte wordt aangegeven in welke cultuur een verandering plaatsvindt.

TEKST EN BEELD MACHIEL KARELS EN KEES RITMEESTER

Allereerst is het belangrijk om vast te stellen dat innovatie en professionele ontwikkeling geen louter theoretische aangelegenheid is. Echte verandering van personen en organisaties ontstaat alleen als er een combinatie is van theoretisch leren en ervaringsleren. Dit vindt plaats in een professionele leer-gemeenschap (PLG). Een schoolorganisatie kan zo'n leergemeenschap zijn.

PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP

Er circuleren veel definities van PLG's, dus het is goed om eerst vast te stellen wat we er precies onder verstaan. Een werkzame definitie is die van Stoll et al., aangezien daarin een heel aantal werkzame principes vermeld staan:

“Een PLG is een groep mensen die hun praktijk delen en kritisch ondervragen op een doorlopende, reflectieve, collaboratieve, inclusieve, legerichte, groeibevorderende manier, opererend als een collectieve organisatie.” (Stoll et al., 2006, p. 223)

Dat is een hele mond vol. In de uitwerking hieronder worden de meeste onderdelen toegelicht.

DE 10 WERKZAME PRINCIPES

De 10 werkzame principes die in dit artikel worden besproken, zijn gebaseerd op het hoofdstuk 'PLG als voertuig voor verandering' in *Innovaties in organisaties* (Ritmeester, 2021).

1. Gedeelde missie, visie, waarden en doelstellingen
2. Cultuur van samenwerken en leren
3. Gezamenlijk onderzoek
4. Actiegerichtheid: leren door doen
5. Voortdurend streven naar verbetering
6. Resultaatgericht werken
7. Inbreng van een expert
8. Actieve betrokkenheid van alle deelnemers
9. Betrokkenheid gedurende een langere periode
10. Lerende en activerende schoolleider

Elk principe wordt hieronder kort toegelicht en van voorbeelden voorzien.

Succesvol team van Lencioni met helpend gedrag



Figuur 1: Piramide van Lencioni

1 → Gedeelde missie, visie, waarden en doelstellingen

Het is ontzettend belangrijk dat er in een organisatie eenduidigheid is over de missie, visie, onderliggende waarden en expliciete doelstellingen en ambities. Senge (1990) had het al over 'gemeenschappelijke visie' als een van de bepalende factoren voor het succes van een organisatie. En ook Lencioni (2002) geeft hier een belangrijke plek aan. Dat is te zien aan het bovenste deel van de piramide van Lencioni, waarin 'gezamenlijke resultaten' centraal staan. Deze aspecten zijn niet helemaal hetzelfde, maar het geeft aan dat het hebben van een collectieve visie en ambitie belangrijk is in organisaties.

2 → Cultuur van samenwerken en leren

In een succesvolle school heerst er een lerende cultuur waarin het leren van alle betrokkenen centraal staat. Er is dus niet alleen een focus op het leren van leerlingen, maar zeker ook op het leren van leraren. Natuurlijk is het optimaliseren van het leerproces de focus van alle betrokkenen. En hoe je dat vanuit je specifieke rol stimuleert, is de focus van het leerproces van leraren.

Dat kan alleen in een cultuur waarin **vertrouwen** de basis is, zoals ook uit het model van Lencioni blijkt. Er zijn constructieve gesprekken over alle elementen van het onderwijs en over de manier van samenwerken. Er zijn gezamenlijke afspraken en collega's spreken elkaar aan op de verantwoordelijkheid die ieder teamlid hierin neemt. Een lerende cultuur is een cultuur van **veilige onzekerheid** waarin mensen durven te experimenteren, omdat fouten worden gezien als leermomenten.

Vernieuwen en innoveren realiseer je namelijk niet door te doen wat je deed, want dan houd je wat je hebt. Bij anders denken en doen hoort een manier van werken die dat ondersteunt. In veel literatuur wordt dit een **vernieuwend of innovatief klimaat** genoemd. Kenmerken die hierin steeds naar voren komen, zijn: complexe probleemoplossing, kritisch denken en leren, creativiteit, samenwerking, ondernemerschap, leervermogen en wendbaarheid (Ardon, 2020; Hoornstra & van Lieshout, 2019).

3 → Kennisontwikkeling en gezamenlijk onderzoek

Leraren gaan op zoek naar data die laten zien dat de leerlingen de kennis, houding en vaardigheden verwerven die tot de gezamenlijke doelstellingen behoren. Dit kunnen praktijkvoorbeelden van de eigen school zijn, observaties in de klas of opbrengsten van het leerlingvolgsysteem.

Daarnaast wordt er breder gekeken naar **onderwijskundig onderzoek** dat bewijst 'wat werkt' en dat in lijn is met de onderwijsvisie en gezamenlijke ambitie van de school. Dit is overigens een lastig punt, want veel onderwijskundig onderzoek wordt gedomineerd door vraagstellingen die gericht zijn op smalle, cognitieve onderwijsopbrengsten. En dat is logisch, want dat is gemakkelijk te onderzoeken en te meten. Veel scholen hebben echter een veel bredere visie op leren en ontwikkelen van leerlingen.

Er zijn **drie manieren van kennisbenadering** rond het samen leren van leraren in de school: practice-based, research-informed en research-based (Van Schaik, 2021).

De drie manieren van kennisbenadering bestaan naast elkaar in de school:

a. Practice-based

In de practice-based benadering geven leraren co-creatie vorm door praktische en persoonlijke kennis, ook wel **ervaringskennis** genoemd, met elkaar te delen. De eigen praktijk van de leraren is en blijft het uitgangspunt. Het delen van contextrijke, concrete en relatief gedetailleerde informatie leidt tot een **cultuur van professioneel leren**. De effecten van practice-based werken worden dan ook zichtbaar in de lespraktijk. De opgedane kennis wordt verzilverd in een **vernieuwd vormgeven van de lessen**.

b. Research-informed

In de research-informed benadering worden, naast het ervaringsleren, andere vormen van kennis in de school of PLG gebracht. De nadruk ligt daarbij op **academische kennis**. Hier hebben leraren vaak een barrière te slechten. Veel leraren missen de vaardigheden voor het vinden, selecteren en interpreteren van academische kennis. Het gevolg hiervan is dat leraren het gevoel hebben dat academische kennis maar beperkt toepasbaar is in hun eigen onderwijspraktijk.

Leraren die zich deze vaardigheden wel eigen maken, verbeteren net als bij de practice-based benadering hun onderwijspraktijk. Daarnaast blijken zij nieuwe opvattingen te ontwikkelen over hun rol als leraar en over hun rol in het leren van hun leerlingen. Leraren blijken dan prima in staat om vanuit een **onderzoeksmatige houding** te kijken naar hun lespraktijk.

c. Research-based

In de research-based benadering doen leraren **onderzoek** naar hun eigen lespraktijk of maken zij deel uit van een onderzoek van een universiteit of hogeschool. Het effect van de research-based benadering is een **dieper begrip** van de vraagstukken. Leraren benaderen vraagstukken vanuit een onderzoeksmatige houding. Hierin krijgen visieontwikkeling, vakoverstijgend perspectief en de mogelijke bijdrage aan innovatie een plek.

Elk van deze kennisbenaderingen heeft zijn eigen intrinsieke waarde. Het is belangrijk om dit te erkennen en om deze werkwijzen te combineren en niet tegen elkaar uit te spelen.

4 → Actiegerichtheid: leren door doen

Leren door doen en door ervaren is een erg belangrijk onderdeel bij veranderingen en ontwikkeling. Je komt niet uit je comfortzone als je alleen maar praat over veranderingen en er niets mee

doet. Dit is ook de reden waarom het begeleiden van veranderprocessen altijd gepaard moet gaan met vormen van coaching op de werkvloer. Collegiale consultatie, lesson study en/of flitsbezoeken kunnen hier een mooie rol in spelen.

5 → Voortdurend streven naar verbetering

Leren van en met elkaar valt of staat met een **lerende houding** waarin het voortdurend streven naar verbetering centraal staat. Een lerende houding wordt gekenmerkt door de volgende eigenschappen (Bel & Karels, 2020):

- 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.

Het is mooi en het getuigt van een open leerklimaat als er binnen het team over deze eigenschappen gesproken wordt en ieder teamlid hier op gezette tijden op reflecteert.

6 → Resultaatgericht werken

Alle betrokkenen in de school zijn nieuwsgierig naar de data waaruit blijkt of de interventies en ingezette acties het bedoelde effect hebben op het leren van de leerlingen. Deze data kunnen bestaan uit observaties, groepsbesprekingen, het leerlingvolgsysteem, tevredenheidspeilingen, enzovoort.

Het is dan wel belangrijk dat de bespreking van deze data op een reflectieve manier gebeurt. De kwaliteit van het leren van data valt of staat namelijk met de **kwaliteit van de reflectie**.

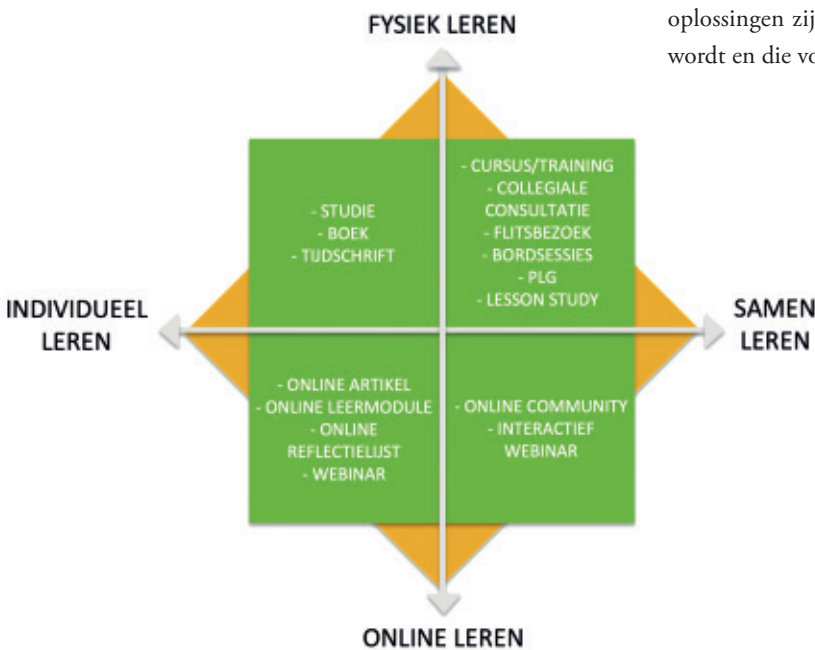
7 → Inbreng van een expert

Alhoewel er vaak veel expertise op een school aanwezig is, is specialistische en academische kennis niet altijd voorhanden. Daarom is het belangrijk om voor kortere of langere tijd een expert in het leerproces in te weven. Dat kan op verschillende manieren, zowel offline als online. Een dergelijke expert ziet vaak

ook meerdere scholen en kan – naast de specifieke en academische kennis – ook praktijkervaringen van andere scholen delen.

In dit verband kan de inzet van een online academie een mooie en passende plek krijgen. Online modules kunnen de benodigde inhoudelijke expertise aanreiken die elk teamlid in eigen tempo kan doorlopen. Daarnaast kunnen er webinars gevolgd worden van experts op specifieke terreinen, zodat de specialistische kennis op een laagdrempelige manier in het leerproces ingevoegd kan worden.

In onderstaand schema worden een aantal offline en online mogelijkheden in kaart gebracht.



Figuur 2: Keuzemodel online en offline leren

Goede online academies bieden de mogelijkheid van deelnemen aan een lerende community rond een specifiek thema. Dat maakt het mogelijk dat er gebruikgemaakt wordt van schooloverstijgende kennis, wat het leerproces flink kan versterken.

8 → Actieve en evenredige betrokkenheid van alle deelnemers

Alle leden moeten actief deelnemen aan het gezamenlijke leerproces of de PLG en bereid zijn om kennis en ervaringen te delen. Ieder teamlid moet daarnaast de mogelijkheid hebben om feedback te geven en te ontvangen om de eigen prestaties en de prestaties van de school te verbeteren.

Dit klinkt als een open deur. Het komt echter te vaak voor dat het leerproces van een school te veel bestaat uit een kleine groep

enthousiastelingen en een wat grotere groep die zich afzijdig houdt. De kloof hiertussen wordt dan vaak steeds groter en dat komt het gezamenlijke leren niet ten goede.

Door een goede structuur van maatjeswerk, samenwerken, rolverdeling en afstemmen op de diverse kwaliteiten van teamleden, kan er gezorgd worden voor evenredige betrokkenheid van alle deelnemers.

9 → Betrokkenheid gedurende een langere periode

Het echte leren gebeurt doorgaans niet van de ene op de andere dag. Met name als deelnemers vaardigheden moeten leren en echt uit hun comfortzone moeten komen. Dat vraagt om een volgehouden inspanning over een langere periode. De kortetermijnoplossingen zijn vaak niet de werkwijzen waarvan veel geleerd wordt en die voor duurzame veranderingen zorgen.

10 → Lerende en activerende schoolleider

Last but not least is de rol van de schoolleider van fundamenteel belang bij het leerproces van alle betrokkenen in de school. Natuurlijk moeten de deelnemers eigen regie ervaren bij hun leerproces, maar de schoolleider speelt hierbij een belangrijke rol als het gaat om het **faciliteren** en het **stimuleren** van het leren (Bel & Karels, 2020.) Feitelijk net als de leraar die in de klas een belangrijke rol speelt bij het leerproces van leerlingen. De drie belangrijkste succesfactoren van goed leiderschap bij veranderingen en het leren in een schoolorganisatie zijn: persoonlijk leiderschap, regie en strategie en het bouwen aan een lerende cultuur.

Als schoolleider werken aan een lerende en onderzoekende cultuur, is vervolgens vooral werken aan de professionele ontwik-

keling van iedereen in de school. Hoe kun je nu als schoolleider het leren van onderwijsprofessionals faciliteren? Mertens (2021) geeft hiervoor vijf effectieve werkwijzen:

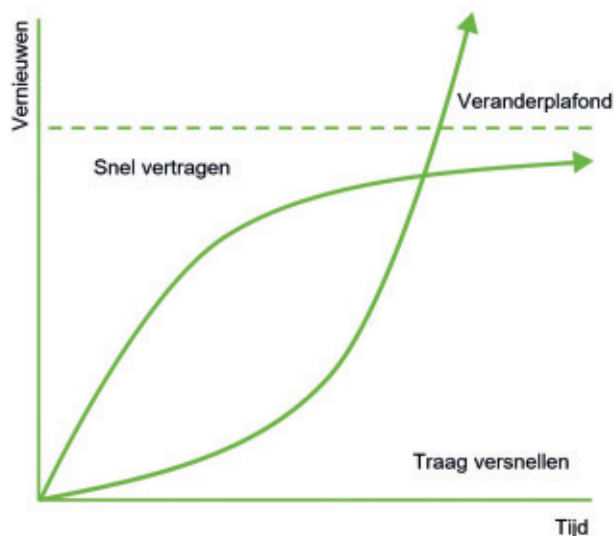
- Werken aan een gedeeld doel
- Ervoor zorgen dat collega's van en met elkaar leren
- Stimuleren van een gesprekscultuur
- Bevorderen van praktijkonderzoek
- Goed organiseren van de randvoorwaarden.

Deze elementen vallen helemaal samen met de hierboven genoemde werkzame principes voor een professionele ontwikkeling en innovatie. Daarmee is de cirkel feitelijk rond.

VERANDEREN IN DE BESTAANDE CONTEXT: HET VERANDERPLAFOND

Bij innovaties in een lerende school is het ook belangrijk om stil te staan bij **versnellen** en **vertragen** op de juiste momenten. Soms is versnellen belangrijk en op andere momenten is juist vertragen noodzakelijk (Ardon, 2020).

Je kunt bij innovaties de route kiezen van **snel vertragen**. Bij deze route voelen de collega's de urgentie van veranderen. Ze komen snel in actie, maar lopen tegen het plafond aan dat bestaat uit een verzameling van oude denkbeelden en gewoontes. Deze route



Figuur 3: Veranderplafond (Ardon, 2020)

leidt daarom onontkoombaar tot het bereiken van het **veranderplafond**. Het is dan tijd voor het zogenoemde **traag versnellen**. In de vertraging zoekt een organisatie naar de oude gedragingen en denkbeelden die belemmerend zijn. Dat kan op basis van praktijksituaties die al werkende naar voren komen en waarin leraren tegen grenzen aanlopen. Door improvisatie, vastlopen, vallen en weer opstaan wordt het veranderplafond doorbroken en kan er versnelling gerealiseerd worden. Een essentieel onderdeel van perspectiefverandering wordt namelijk gerealiseerd in een ver-

Niveau (Pijl, 2017)	Aard (De Witte & Jonker, 2016)	Aansturing	Effect
Verbeteren	1 ^e orde: Verbeteren. Beter laten presteren van de huidige praktijk.	Doet iedere professional. Kan op het moment zelf of op korte termijn gerealiseerd worden.	Verandering van handelingen.
Vernieuwen	2 ^e orde: Transformatie. Vernieuwing waarbij het concept gelijk blijft.	Sturing nodig van een leidinggevende of teacher leader. Kan op korte of middellange termijn gerealiseerd worden. Trigger kan van buiten komen.	Verandering van een praktijk.
Innoveren	3 ^e orde: Transitie. Verandering van het concept wordt nagestreefd.	Sturing met een visie op lange termijn nodig. Ook hier sturing nodig vanuit een leidinggevende of teacher leader. Trigger kan van buiten komen, vaak vanwege snel veranderende omstandigheden.	Verandering van kijken. 'Significant change'.

Figuur 4: Niveaus van veranderen (De Muyck, Bos & Ritmeester, 2021)

nieuwend klimaat, dat ontstaat door reflectie op kennis en routines. Dit is het leren van en met elkaar wat zo kenmerkend is voor een school als lerende organisatie en wat in de tien werkzame principes naar voren komt.

TEN SLOTTE

Samengevat komt het erop neer dat er geen blauwdruk te geven is van een succesvol innovatietraject. Een dergelijk verandertraject is altijd een lerend proces waarin de in dit artikel beschreven tien werkzame principes ingezet kunnen worden.

SOORTEN VERANDERINGEN: VERBETEREN, VERNIEUWEN EN INNOVEREN

Een keuze voor de aanpak van een onderwijsverandering wordt mede bepaald door het **soort vraagstuk dat zich aandient**. Gaat het louter om het verbeteren van een bestaande praktijk? Of moet er een vernieuwing binnen het bestaande concept plaatsvinden? Het kan ook zijn dat zelfs het onderwijsconcept veranderd gaat worden. Pijl (2017) heeft het dan over de volgende niveaus: verbeteren, **vernieuwen en innoveren**. De Witte & Jonker (2016) koppelen aan deze verandervormen de verschillende ordes waarin een verandering kan plaatsvinden. De Muynck, Bos & Ritmeester (2021) hebben deze drie benaderingen verder uitgewerkt in de *Kadernotitie innovatie* (figuur 4).

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
of bel: 06 - 21 33 84 11



Kees Ritmeester is directeur Onderwijs Kwaliteit & Innovatie bij scholengroep LEVWN. Hij heeft ervaring als opleidingsmanager, onderwijsadviseur en programma-manager innovatie bij Driestar Educatief in Gouda.

Kennismaken met Kees?

Mail naar k.ritmeester@levwn.nl
of bel: 06 - 18 55 11 41



Bronnen

- Ardon, A. (2020). *Traag versnellen, reflectief en krachtig veranderen in het nu*. Amsterdam: Arend Ardon & Boom uitgevers.
- Bel, G., & Karels, M.K. (2020). *Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?* Geraadpleegd op 09-02-2023, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>.
- De Muynck, A., Bos, P.J.D., & Ritmeester, K. (2021). *Kadernotitie innovatie*. Gouda: Driestar educatief.
- De Witte, M., & Jonker, J. (2016). *De kunst van veranderen: bewegen naar de kern*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- DuFour, R., & Fullan, M. (2015). *De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.
- Galenkamp, H., & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (2006). *Implementing change*. New Jersey: Pearson Education.
- Hoornstra, H., & van Lieshout, W. (2019). *Digitale intelligentie: wat je moet weten, leren en doen in een digitaal verbonden samenleving*. Amsterdam: Business Contact.
- Karels, M.K., & Bel, G. (2021). *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Geraadpleegd op 09-02-2023, van <https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>.
- Kotter, P.J. (2016). *Versnellen: hoe je tegelijk kunt consolideren en innoveren*. Antwerpen: Business Contact.
- Lencioni, P. (2002). *De vijf frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact.
- Mertens, N. (2021). *Werken aan een professionele cultuur: hoe begeleid je lerende collega's?* Geraadpleegd op 09-02-2023, van <https://wij-leren.nl/collega-begeleiden-professionele-cultuur.php>.
- Olsson, D. (2019). *Improving Teaching and Learning Together: A Literature Review of Professional Learning Communities*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1341682/FULLTEXT01.pdf>.
- Pijl, J. (2017). *Strategie = executie*. Amsterdam: Vakmedianet.
- Ritmeester, K. (2021). *Innovaties in organisaties*. Masterthesis.
- Senge, P. (1990). *De Vijfde Discipline, kunst en praktijk van lerende organisaties*. Scriptum.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Van Schaik, P. (2020). *Utilizing, co-constructing and sharing of knowledge in collaborative teacher learning*. Unpublished PhD thesis, University of Amsterdam.