

Collectief leren als fundament van duurzame schoolontwikkeling

Hoe creëer je een school waarin mensen willen leren, zich durven uitspreken en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor ontwikkeling? In dit artikel verkennen we wat het vraagt om een écht lerende organisatie te zijn. Niet door losse trainingen of inspiratiesessies, maar door te bouwen aan een cultuur van vertrouwen, ambitie en gedeeld eigenaarschap. In dit artikel laat ik zien hoe jij als schoolleider daarin het verschil maakt – niet door alles zelf te weten, maar door het leren van je team mogelijk te maken. Wat is er nodig voor een groeicultuur? Hoe ziet leiderschap eruit dat ontwikkelen stimuleert?

TEKST MACHIEL KARELS BEELD WIJ-LEREN

DE ROEP OM BETEKENISVOLLE PROFESSIONALISERING

Misschien herken je het: je investeert tijd en middelen in scholing voor je team, maar na verloop van tijd blijken de effecten beperkt. De inspirerende werking van de studiedag ebt weg, de PowerPoint verdwijnt in een mapje op het netwerk, en collega's hervallen in routines. Professionalisering blijkt in de praktijk vaak versnipperd, individueel, en niet gemakkelijk verankerd in de dagelijkse schoolcultuur.

Als adviseur in het onderwijs spreek ik veel schoolleiders die met deze frustratie worstelen. Ze willen wel, hun teams willen ook, maar het lukt onvoldoende om beweging duurzaam te maken. Wat dan helpt, is om professionalisering niet meer te zien als losse input, maar als een leerproces dat collectief en betekenisvol is. Of, zoals Peter Senge het stelt: “Een organisatie leert pas iets, wanneer de mensen in die organisatie **samen leren**” (Senge, 2006).

Onderzoek naar duurzame schoolontwikkeling bevestigt dit: professionele ontwikkeling heeft alleen blijvende impact wanneer die ingebed is in een gedeelde visie, gedragen cultuur en passende structuur (Van Wessum & Verheggen, 2022). In dit artikel neem ik je mee in wat er nodig is om die collectieve leerprocessen te versterken en hoe jij als schoolleider daarin een bepalende rol kunt spelen.

DE BOUWSTENEN VAN EEN LERENDE SCHOOLCULTUUR

Een school waarin leraren samen leren en groeien, ontstaat niet vanzelf. Er zijn volgens Van Wessum en Verheggen (2022) drie voorwaarden voor een lerende cultuur:

- Een klimaat van veilige onzekerheid
- Een gedeelde professionele ambitie
- Structuren die het leren faciliteren

Een klimaat van veilige onzekerheid betekent dat collega's zich vrij voelen om fouten te maken en vragen te stellen, en daar niet direct op afgerekend worden. Het vraagt van jou als schoolleider dat je modelleert wat kwetsbaarheid is: hardop denken, twijfelen, feedback vragen.

Vertrouwen is dus een belangrijk fundament onder collectieve ontwikkeling. Patrick Lencioni (2002) beschrijft in zijn piramide van teamontwikkeling 'vertrouwen' als de onderste laag en de voorwaarde voor elke vorm van samenwerking. Zonder vertrouwen zullen teamleden zich niet kwetsbaar opstellen, geen hulp vragen, hun fouten verbergen en zich niet uitspreken in groepsverband. In mijn werk zie ik hoe vertrouwen vaak een stille kracht is: niet spectaculair, maar essentieel. Wanneer vertrouwen ontbreekt, stagneert leren. Wanneer het groeit, komt samenwerking op gang, worden spanningen bespreekbaar en durven mensen zichzelf te laten zien. Vertrouwen is dus geen bijproduct van een goed team, maar de voorwaarde voor elke gezamenlijke stap richting ontwikkeling.

Een gedeelde ambitie overstijgt het persoonlijke of het sectiebelang. Ik heb teams begeleid waarin deze gedeelde richting het keerpunt bleek. Zodra het team een gezamenlijke pedagogische koers formuleerde ("Zo willen wij met onze leerlingen omgaan"), ontstond een collectieve beweging. Niet omdat het moest, maar omdat het een gedeeld verlangen werd.

Daarbij is het wel cruciaal om deze cultuur te borgen in routines en structuren. Zonder georganiseerde momenten van reflectie,

feedback en kennisdeling verzanden goede intenties in de waan van de dag. Denk aan werkvormen zoals PLG's, leerwerkgroepen, gezamenlijke lesontwerpen, *lesson study* of intervisiecyclus.

Vertrouwen is geen bijvangst, maar het fundament van elke leerbeweging.

VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK – DE KRACHT VAN PRAKTIJKGESTUURD LEREN

Samen onderzoeken en samen leren is dus fundamenteel. Daarnaast is een veelgehoorde verzuchting bij leraren wel: "Het is wel interessant, maar wat moet ik ermee in mijn klas morgen?" Dat is precies waarom praktijkgestuurd leren zo krachtig is. Het draait niet om kennisconsumptie, maar om betekenisgeving in de eigen context. Dat vraagt om leren in en van het werk. Theorie krijgt waarde wanneer die toegepast wordt op concrete praktijk-situaties. En dat kun je dus ook organiseren.

Een traject vanuit mijn eigen ervaring waarin ik het praktijkleren op een prachtige manier naar voren zie komen, is de opleiding tot interne auditor. In dit traject is natuurlijk sprake van trainingdagen waarin de theorie en de werkwijze van audits behandeld wordt. Maar meteen daarna gaan de deelnemers in pilot-audits aan de slag rond echte vraagstukken binnen de



BOEKENTIP – PROFESSIONELE CULTUUR IN ONTWIKKELING



In *Professionele cultuur in ontwikkeling* bieden Spier ten Doesschate en Gerard H. van den Hoven praktische handvatten voor het versterken van een professionele cultuur binnen onderwijsorganisaties. Het boek combineert inzichten van denkers als Peter Senge, Mathieu Weggeman en Frederic Laloux en richt zich op het ontwikkelen van een lerende organisatie waarin elke medewerker actief bijdraagt aan voortdurende verbetering.

Met concrete voorbeelden en tools helpt het schoolteams om de transitie te maken van een traditionele uitvoeringsorganisatie naar een moderne, flexibele leeromgeving. Het boek is speciaal geschreven voor schoolleiders, bestuurders en toezichthouders die willen werken aan een cultuur van samen leren en innoveren.



Meer info of bestellen? Scan de QR-code.

AANSLUITING BIJ DE PRAKTIJK – DE WIJ-LEREN.NL ACADEMIE

De visie zoals geschetst in dit artikel – collectief leren, betekenisvolle praktijkverankering, gedeeld eigenaarschap – vormt het uitgangspunt van de leermodules die worden aangeboden via de Wij-leren.nl Academie. Deze academie faciliteert een leerproces dat zich uitstrekt over tijd, ruimte en teamverband.

Leermodules zijn steeds:

- **Contextgericht:** deelnemers brengen hun eigen praktijksituatie in als uitgangspunt voor leren, reflectie en actie.
- **Collectief:** aan elke leermodule is een discussiegroep gekoppeld, om gedeelde betekenisvorming en duurzame borging te versterken.
- **Verankerd in visie:** de aanpak sluit aan bij kaders als de lerende organisatie, professionele cultuur en teamleren.
- **Ondersteund door een kenniscommunity:** via kennisdossiers blijven deelnemers ook ná het doorlopen van de leermodule verbonden met actuele inzichten en vakliteratuur.

Een sprekend voorbeeld is de opleiding tot interne auditor, waarin deelnemers leren kijken naar onderwijskwaliteit vanuit cultuur, dialoog en gedeeld leren – ondersteund door gerichte online voorbereiding en reflectie.

Meer informatie: wij-leren.online.



wij-leren.nl
ACADEMIE

- Tientallen gratis webinars en leermodules.
- Online interactie met andere deelnemers.
- Besloten gedeelte voor scholengroepen mogelijk.

bezochte school. Het gaat dan om onderzoeksvragen als ‘Hoe cyclisch werken we aan onderwijskwaliteit?’ of ‘Hoe draagt ons pedagogisch en didactisch handelen bij aan een doorgaande ontwikkeling van de leerlingen?’

De deelnemers analyseren observaties, voeren collegiale gesprekken, gebruiken waarderingskaders en reflecteren op hun bevindingen. Theorie over auditsystematiek, feedbackcultuur of professionele dialoog wordt steeds gekoppeld aan hun eigen ervaring. En vooral: ze doen dit niet alleen, maar in samenwerking met collega's. Je ziet tijdens dit praktijkleren dat de theorie geïntegreerd wordt en dat collega's samenwerken en samen leren.

Het resultaat is dat de deelnemers niet alleen kennis opdoen, maar ook een gemeenschappelijke taal ontwikkelen om te spreken over

kwaliteit. En dat is goud waard in een cultuur waarin men wil leren van en met elkaar. Op deze manier theoretische kennis gebruiken in de praktijk, maakt leren betekenisvol en duurzaam.

DE ROL VAN DE SCHOOLLEIDER ALS LEERARCHITECT

Misschien is het organiseren van dergelijke leertrajecten wel je belangrijkste taak als schoolleider of leidinggevende: het ontwerpen van leeromgevingen voor je team. Niet als ‘lessenmaker’, maar als architect van een lerende cultuur en structuur.

Goed leiderschap betekent dan niet dat je alle antwoorden hebt, maar dat je de juiste vragen stelt, ruimte geeft aan reflectie, een lerende omgeving creëert en een koers vasthoudt die richting geeft aan ontwikkeling.

Leiderschap in een dergelijke lerende organisatie is:

- **Relationeel:** gebaseerd op vertrouwen, kwetsbaarheid en samenwerking.
- **Procesgericht:** het richt zich op het mogelijk maken van collectief leren.
- **Visiegedreven:** leiders handelen vanuit een doorleefde visie op ontwikkeling.
- **Gedeeld en adaptief:** leiderschap wordt gedeeld en is contextsensitief.

Ik heb gezien hoe leiderschap dat kwetsbaar is en tegelijk koersvast, teams helpt groeien. De schoolleider hoeft niet de expert te zijn, maar wel degene die het leren mogelijk maakt.

Teamleren is de motor van duurzame schoolontwikkeling.

LEIDERSCHAP IN BALANS: DE GROEICULTUUR

In een lerende organisatie speelt de cultuur een bepalende rol in de mate waarin mensen durven leren, zich uitspreken en verantwoordelijkheid nemen. De mate van **uitnodiging** (veiligheid, vertrouwen) en **uitdaging** (ambitie, professionele scherpste) bepaalt hoe een teamcultuur zich ontwikkelt. Op basis hiervan onderscheiden we qua teamcultuur vier typen (zie 'Model van uitnodiging en uitdaging'):

1. Apathische cultuur

Lage uitdaging, lage uitnodiging

In deze cultuur zijn de verwachtingen laag, de energie is weg, en mensen vermijden initiatief. Teamleden werken op de automatische piloot, vaak in isolatie. Leren is minimaal, spreken gebeurt nauwelijks. Er is sprake van demotivatie en vervreemding.

2. Knusse cultuur

Lage uitdaging, hoge uitnodiging

Er is onderling vertrouwen en verbondenheid, maar de lat ligt laag. Er heerst een vriendelijke en familiale sfeer, maar ook frustratie door gebrek aan richting en professionele scherpste. Ontwikkeling blijft uit door het ontbreken van prikkel en ambitie.

3. Ontmoedigende cultuur

Hoge uitdaging, lage uitnodiging

De eisen zijn hoog, maar de veiligheid ontbreekt. Mensen voelen

zich snel ergens op afgerekend in plaats van aangemoedigd. Fouten maken leidt tot angst of competitie. Er ontstaat een beschuldigende cultuur met een lage moraal.

4. Groeicultuur

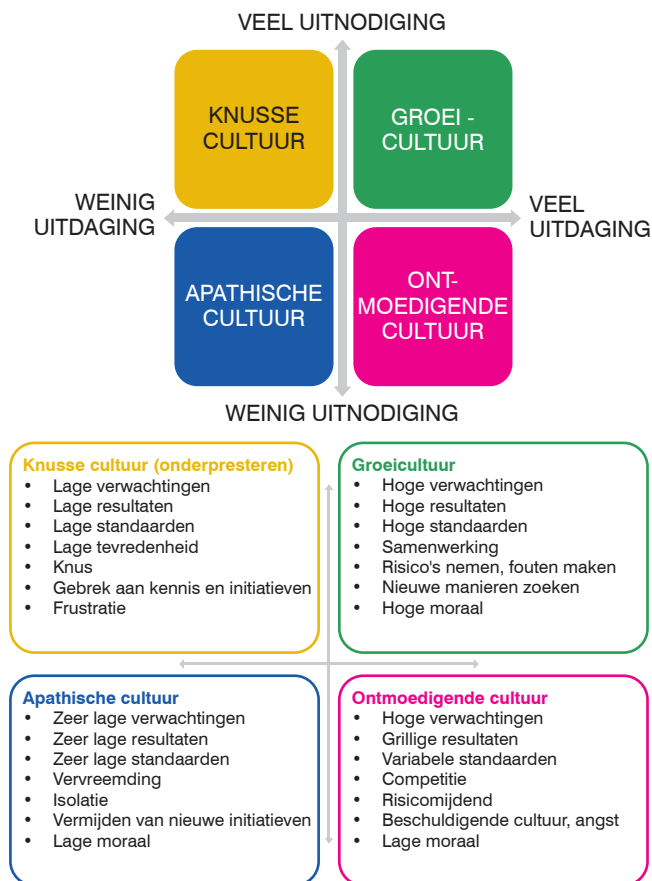
Hoge uitdaging, hoge uitnodiging

Dit is de cultuur waarin leren floreert. Teamleden voelen zich vrij én verantwoordelijk, nemen risico's, geven en ontvangen feedback en zoeken samen naar verbetering. Er heerst een hoge moraal en gedeeld eigenaarschap.

Een groeicultuur ontstaat niet vanzelf. Jij als schoolleider hebt hierin een sleutelrol: door te bouwen aan vertrouwen én ambitie geef je richting aan een cultuur waarin mensen kunnen en durven groeien.

WAAROM SAMEN LEREN WÉRKT

Veel scholing is nog steeds gericht op het individu. Maar het onderwijs is bij uitstek een collectieve praktijk. Daarom is het zoveel krachtiger wanneer leraren samen leren, experimenteren, reflecteren en evalueren.



Model van uitnodiging en uitdaging: Nevitt Sanford, Self and Society, Transaction Publishers, 2017.

Een groeicultuur vraagt zowel om uitnodiging als om uitdaging.

Peter Senge noemt dit **teamleren**: een discipline binnen de lerende organisatie, waarin teamleden leren om elkaar aan te vullen, te bevragen en samen nieuwe inzichten te ontwikkelen (Senge, 2006).

Uit ervaring weet ik dat het verschil maakt of iemand een opleiding volgt én daar met collega's op school over doorpraat, of dat diegene deelneemt samen met een collega. Duo- of teamschrijving is geen administratieve wens, maar een onderwijskundige noodzaak.

DE VISIE ACHTER AL DEZE PRINCIPES: EEN LERENDE COMMUNITY BOUWEN

Uiteindelijk gaat het bij professionalisering dus niet om het volgen van cursussen. Het gaat erom dat jouw school zich ontwikkelt tot een lerende gemeenschap: een team dat gezamenlijk eigenaarschap voelt voor haar ontwikkeling en zich verbonden weet met elkaar en met haar missie.

Dat vraagt een cultuur waarin leren zichtbaar is, waarin mensen zich kwetsbaar durven opstellen, en waarin verschillen besproken worden in plaats van genegeerd. En dat vraagt een leidinggevende die dit proces faciliteert en bewaakt.

Daarbij is het waardevol om niet alleen binnen de school te kijken, maar ook daarbuiten. Hoe kunnen scholen met elkaar leren? Hoe kunnen we gebruikmaken van de kennis bij scholen van hetzelfde bestuur? Zijn er andere mogelijkheden om te leren van scholen die met vergelijkbare ontwikkelingen bezig zijn? Wanneer kennis, ervaring en reflectie collectieve bouwstenen worden, ontstaat innovatie die blijft. En precies daar ligt, als je het mij vraagt, de toekomst van duurzame schoolontwikkeling.

Bronnen

Karels, M. (2023). *De schoolleider als architect van een leeromgeving voor leraren*. Wij-leren.nl. <https://wij-leren.nl/schoolleider-architect-leeromgeving-leraren.php>

Karels, M., & Bel, G. (2021). *Hoe geef je als schoolleider succesvol leiding aan veranderingen?* Wij-leren.nl. <https://wij-leren.nl/schoolleider-leiderschap-veranderingen.php>

Karels, M., & Ritmeester, K. (2022). *10 werkzame principes voor een lerend team*. Wij-leren.nl. <https://wij-leren.nl/10-werkzame-principes-voor-een-lerend-team.php>

Lencioni, P. (2002). *De vijf frustraties van teamwork*. Business Contact.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Ten Doesschate, S., & Van den Hoven, G. H. (2021). *Professionele cultuur in ontwikkeling*. Leuker.nu.

Van Wessum, L., & Verheggen, H. (2022). *Leiding geven aan een lerende school*. Wij-leren.nl. <https://wij-leren.nl/leiding-geven-aan-een-lerende-school.php>

LERENDE CULTUUR IN ONDERZOEKSKADER

Het **Onderzoekskader Primair Onderwijs** sluit op meerdere manieren nauw aan bij de visie op een lerende schoolcultuur zoals beschreven in het artikel. In het bijzonder benadrukt het kader in paragraaf 3.1 Professionele cultuur en deskundigheid het belang van een schoolcultuur waarin leraren en schoolleiders van en met elkaar leren, elkaar aanspreken en samen verantwoordelijkheid nemen voor de onderwijskwaliteit. Dit correspondeert direct met de bouwstenen van een lerende cultuur: gedeelde ambitie, veilige ruimte voor kwetsbaarheid en structurele leerprocessen.

Ook paragraaf 3.3 Onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur verwijst naar cyclisch evalueren, verbeteren en samen reflecteren – principes die in het artikel terugkomen onder praktijkgestuurd leren en gedeeld eigenaarschap. Daarmee onderstreept het onderzoekskader dat een groeicultuur geen luxe is, maar een essentiële voorwaarde voor onderwijskwaliteit. Schoolleiders die investeren in collectief leren geven dus niet alleen richting aan ontwikkeling, maar bouwen ook actief aan een kwaliteitscultuur die aansluit bij de verwachtingen van de inspectie.

OVER DE AUTEUR

Machiel Karels is directeur van onderwijskundig kennisplatform **Wij-leren.nl**. Daarnaast begeleidt hij verandertrajecten op weg naar kindgericht en gepersonaliseerd onderwijs.

Kennismaken met Machiel?

Mail naar machiel@wij-leren.nl of bel: 06 - 21 33 84 11

