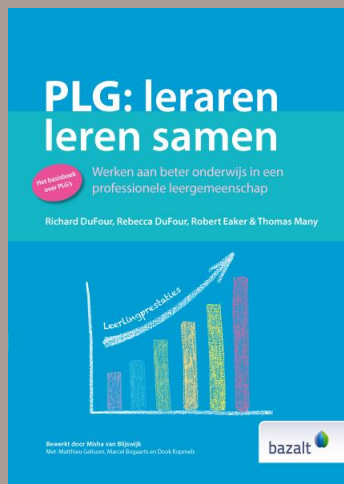




Het basisboek *PLG: Leraren leren samen* gaat in op alle ins en outs van PLG's. Het biedt zowel theorie als praktijk (voorbeelden, werkbladen en teamopdrachten) om PLG's stap voor stap vorm te geven.



Het boek *Starten met een PLG* biedt activiteiten en werkvormen om je PLG-bijeenkomsten te begeleiden.



De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG laat zien hoe je een blijvende cultuurverandering realiseert op je school.

Starten met een Professionele LeerGemeenschap

PLG-Teams in het onderwijs

Maarten Bruns en
Martin Bruggink



Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding	6
1 Een professionele leergemeenschap?	11
1.1 Hoe verhoudt een PLG zich tot andere samenwerkingsvormen?	12
1.2 Wat is de aanpak voor PLG-Teams?	18
In het kort	22
2 Uitgangspunten voor PLG-Teams	25
2.1 Bepaal het gezamenlijke doel	25
2.2 Besteed aandacht aan de groei van de gemeenschap	26
2.3 Pas toe en verbeter	27
2.4 Hanteer een vaste structuur voor elke bijeenkomst	29
2.5 Ga uit van de kennis en ervaring in de groep	30
2.6 Laat de groep de agenda bepalen	30
2.7 Maak het visueel	32
2.8 Kijk terug en verbeter	32
In het kort	33
3 Hoe werken PLG-Teams?	37
3.1 Startbijeenkomst	40
3.2 Exploreren	49
3.3 Condenseren	51
3.4 Maken	53
3.5 Retro	56
3.6 Stand-up	58
In het kort	60
4 Zichtbaar resultaat	63
4.1 Resultaten waarnemen, de middelen	64
4.2 Focus op wat goed gaat en maak fouten	67
4.3 Maak de resultaten zichtbaar	68
In het kort	70

5	Starten maar	73
5.1	Werk aan een relevant thema	73
5.2	Zorg voor 6 tot 12 mensen	74
5.3	Verzamel een enthousiast team	74
5.4	Geef ruimte om te experimenteren	76
5.5	Zorg voor tijd	77
5.6	Plan data en kies de frequentie	78
5.7	Betrek de omgeving	78
5.8	Faciliteer de PLG	79
5.9	Zorg voor een goede PLG-begeleider	79
5.10	Valkuilen	80
5.11	En nu?	81
	In het kort	82
6	Werkvormen	85
6.1	Werkvormen selecteren	85
6.2	Exploreren	87
6.3	Condenseren	90
6.4	Maken	93
6.5	Retro	96
6.6	Opwarmertjes	97
	Lees meer over PLG's in het onderwijs	99
	Over de auteurs	100
	Dankwoord	102

Inleiding

Nederland is een kennisland en de maatschappij verwacht behoorlijk veel van ons onderwijs. De lat komt steeds hoger te liggen. Dat legt een behoorlijke druk op onderwijzend Nederland, zeker als je bedenkt dat de onderwijsomstandigheden steeds veranderen. Scholen krijgen te maken met verschuivingen in demografie, leerlingen worden mondiger en groeien op in een drukke wereld waarin het moeilijk voor hen is om langdurig bij de les te blijven. En voor je goed en wel aan de laatste onderwijsvernieuwing gewend bent geraakt, wordt het beleid gewijzigd en volgt een volgende ronde van onderwijsinnovaties.

Of het nu gaat om primair, voortgezet of hoger onderwijs, docenten, onderwijsmanagers en schoolbesturen proberen zo goed en zo kwaad als mogelijk is de ontwikkelingen bij te houden. De een lukt dat beter dan de ander, maar vaak lijkt het een race waarin de meeste partijen al een rondje achterlopen. Kan het ook anders? Kunnen we er ook voor zorgen dat onderwijsverbetering een continu proces is? Iets wat een gewoonte wordt en ook werkplezier oplevert? Wij geloven dat dit kan. En gelukkig zijn wij niet de enigen. De grondgedachte is dat docenten samenwerken en daarbij zelf het onderwijs en de onderwijsinstelling steeds beter maken. De docent staat niet meer alleen en bepaalt samen met collega's hoe zij de kwaliteit van hun eigen onderwijspraktijk steeds weer een stapje kunnen opschroeven. De onderwijsinstelling faciliteert en enthousiasmeert de docenten hierbij.

.....
Wij hebben een open en lerende cultuur gekregen, mede dankzij de PLG's. Dat ontstond niet in een week of een halfjaar, maar het groeide doordat we onze manier van werken consequent zijn blijven volgen. Samenwerken is bij ons nu een gewoonte geworden waar niemand meer van opkijkt.

Reinald Gunsch, directeur basisschool Van Ostadeschool, Den Haag

.....

De laatste jaren hoor je de term professionele leergemeenschap (PLG) steeds vaker. PLG's kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de wendbare school van de toekomst.

Wij spreken op nascholingen en PLG-bijeenkomsten veel docenten die aangeven dat ze graag meer willen samenwerken met collega's. Niet in babbelclubs, maar op een resultaatgerichte wijze die leidt tot beter onderwijs in de praktijk. Schoolbesturen en schooldirecteuren hebben diezelfde wens. Aan de motivatie ligt het dus niet, maar op de een of andere manier is het nog niet zo gemakkelijk om van idee tot praktijk te komen. Zodra je hierover doorpraat, worden vaak dezelfde obstakels genoemd: geen uren, huidige cultuur, geen geld, slechte ervaringen uit het verleden en niet precies weten hoe je moet starten. In de literatuur worden wel hints gegeven maar een laagdrempelige aanpak die op elke school of instelling toepasbaar is, vind je niet.

Dat was voor ons voldoende reden om dit boek te schrijven. Het is namelijk helemaal niet zo ingewikkeld om te starten, zeker niet als je kunt bouwen op de goede ervaringen van anderen die je voorgingen. De basis bestaat uit een simpele aanpak die ritme en rust geeft, zodat docenten de ruimte hebben om de inhoud vast te pakken en verder te brengen. Niet alleen door erover te praten, maar ook door er in de onderwijspraktijk mee aan de slag te gaan. Bovendien staat de kennis en ervaring van de docent centraal. Het bestaande sociale vermogen binnen een school kun je beschouwen als een berg goud die wacht om aangesproken te worden. Externe kennis is leuk, maar gebruikmaken van elkaars kennis en kunde is beter. De teams dragen bovendien bij aan een cultuur van onderzoekend werken, waarbij zichtbare resultaten van belang zijn. De openheid en het vertrouwen tussen docenten groeien.

Het heeft wel iets weg van samen in de keuken staan. Iedereen draagt bij en je hebt de ander nodig om tot iets moois te komen. Het PLG-Team werkt aan concrete gerechten, met veel energie en plezier. Wij leveren daarbij een recept in de vorm van een concrete aanpak waarmee de kans op een lekkere taart een stuk groter wordt. De aanpak heeft een aantal vaste onderdelen. Deze zijn niet beperkend, maar geven juist het houvast dat nodig is om uitwisseling, creativiteit en reflectie mogelijk te maken.

Het hoeft bij PLG's zeker niet altijd te gaan over grootse innovaties, het kunnen net zo goed kleine veranderingen zijn, die bijvoorbeeld maken dat leerlingen of studenten effectiever kunnen leren, beter worden begeleid, meer uitgedaagd worden of zich prettiger voelen in de school.

.....

Het werken in een PLG heeft mij veel inzichten gebracht. Door de kruisbestuiving met onderwijzers uit andere instellingen en met een andere vakachtergrond ben ik creatiever geworden in mijn werkwijze, niet alleen vóór de klas, maar ook ten dienste van de klas in bredere zin. Ik heb het gevoel dat ik studenten beter kan bereiken en enthousiasmeren en zie dit ook terug in de feedback en resultaten van mijn studenten. Daarnaast heb ik leuke en zinvolle contacten in het onderwijs overgehouden aan mijn tijd in de PLG.

H. Duivenvoorden, docent technische vakken, Haagse Hogeschool

.....

In kleine teams gaan docenten gericht aan de slag rond belangrijke thema's. Of het nu gaat over gebruikmaken van nieuwe ICT-middelen, meer uitdagen van studenten, invoeren van een nieuwe lesmethode, vergroten van ouderbetrokkenheid, voorbereiden op een nieuw examenprogramma of faciliteren van samenwerking tussen leerlingen of studenten, het zijn onderwerpen waar de docenten graag samen hun schouders onder willen zetten. Een professionele leergemeenschap bestaat uit professionals, de docenten. Zij hebben de expertise, en zij zijn het meest bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs. Ze zetten hun kennis en ervaring gericht in om resultaat te boeken.

In dit boek gaan we in op de achtergronden en principes van een PLG. Maar wellicht nog belangrijker, we laten zien hoe je zelf kunt starten. En geloof het of niet, starten is eenvoudiger dan je denkt. We beschrijven een simpele en geteste aanpak, geven tips en trucs die helpen om valkuilen te ontwijken en bieden concrete werkvormen die direct inzetbaar zijn, zowel binnen als buiten een PLG. We geven voorbeelden uit het primair, het voortgezet en het hoger onderwijs. Het boek is bestemd voor docenten die met collega's willen samenwerken aan de verbetering van de eigen onderwijspraktijk. Maar het is ook bedoeld voor schoolmanagers die een cultuur van samenwerken in de school willen stimuleren. Als je het boek leest, krijg je waarschijnlijk meteen ideeën over de manier waarop professionele leergemeenschappen jouw onderwijs kunnen versterken. Werk je al in een leergemeenschap? Dan is het een mooi naslagwerk met principes en werkvormen die je telkens weer kunt inzetten.

Onze missie is het continu verbeteren van onderwijs door samenwerking te stimuleren op een manier die werkplezier oplevert voor alle betrokkenen. We hopen daar met dit praktische boek een bijdrage aan te leveren.

Martin Bruggink en Maarten Bruns

3 Hoe werken PLG-Teams?

Onderwijsinstellingen in het primair, het voortgezet en het hoger onderwijs experimenteren al een tijdje met professionele leergemeenschappen. Er wordt wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effecten en succesfactoren. De lerarenopleiding van de Universiteit Leiden neemt bijvoorbeeld de PLG's over begeleiding van startende leraren onder de loep. Een team van onderzoekers van de Universiteit Twente volgt zelfs meer dan 20 van de door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gefinancierde PLG's. De eerste resultaten zijn hoopvol, maar geven ook aan dat niet elke werkwijze succesvol is.

Als een school wil starten met PLG's moet men vaak zelf het wiel zien uit te vinden. Dit verhoogt de drempel om te starten. Het uitzoekwerk en het pionieren vergt tijd en het resultaat is in het begin nog onzeker. In veel gevallen is het efficiënter en effectiever om een basisaanpak te kiezen die zich al bewezen heeft in de praktijk. Dat zorgt ervoor dat je de focus kunt leggen op een goede implementatie voor jouw school. Je kunt dan bovendien makkelijker schakelen en delen met andere scholen die op dezelfde manier werken.

Veel PLG's starten maar gewoon en zien dan wel verder. Dat is niet zelden een recept voor mislukking. Voor je het weet, ontstaat het zoveelste praatclubje waarbij de deelnemers na de tweede bijeenkomst afhaken door een gebrek aan relevantie. En dat is jammer, want een PLG krijgt doorgaans geen tweede kans; het werkte immers niet. Een goede start is van belang voor een goed vervolg.

Bovendien hebben docenten behoefte aan houvast in het proces. Ze willen graag samenwerken in teams. Maar een PLG is echt iets anders dan voor de klas staan. Een goede docent is niet per definitie een goede PLG-begeleider. Docenten zien er soms zelfs tegenop om met een groep kritische collega's op pad te moeten. PLG-begeleiders willen vooral weten *hoe* ze de werksessies kunnen aanpakken. Het liefst met praktische stappen en zicht op toepasbare resultaten, zodat iedereen zich volledig kan storten op het resultaat. Dat was voor ons voldoende reden om de aanpak voor PLG-

Teams te ontwikkelen. De kern van deze aanpak bestaat uit het hanteren van een processtructuur met vijf vaste gebeurtenissen voor elke bijeenkomst, inclusief een werkwijze voor de start van de PLG. Deze structuur geeft ritme en zorgt voor focus op de inhoud.

Bovendien zorgt de prioriteringswijze ervoor dat het team bezig is met relevante onderwerpen. De vijf gebeurtenissen zijn: *stand-up*, *exploreren*, *condenseren*, *maken* en *retro*. De structuur staat dus vast voor elke bijeenkomst, maar de werkvormen die je tijdens deze gebeurtenissen gebruikt, zijn vrij in te vullen. In dit hoofdstuk gaan we in op de gebeurtenissen en laten we bovendien zien welke werkvormen je kunt gebruiken.

.....

Toen we hoorden dat bij ons op school PLG's zouden starten, waren we direct enthousiast. De behoefte om als docenten meer met elkaar samen te werken voelden we al een tijdje en dit bood een mooie kans om dat in praktijk te brengen. De hamvraag was echter: Hoe moeten we het aanpakken? Een groep medeleraren begeleiden in een PLG is toch even andere koek dan lesgeven. Zomaar wat docenten rond een tafel zetten werkt niet, die ervaring hadden we al. Door de aanpak voor PLG-Teams te gebruiken, voelden we ons een stuk zekerder toen we de eerste bijeenkomst in gingen.

Laurine Palmen en Marly Wilsens, docenten Sondervick College, Veldhoven

.....

3.1 Startbijeenkomst

Om de aanpak en de vaste gebeurtenissen te illustreren maken we gebruik van een fictieve voorbeeldcasus: de PLG Flipping the Classroom van het Utrechtse Den Ouden College. Dit is toevallig een VO-school, maar het zou net zo goed een casus uit het hoger of primair onderwijs kunnen zijn.

Het Den Ouden College wil graag onderzoeken wat de meerwaarde kan zijn van het opkomende didactische model 'Flipping the Classroom'. Bij Flipping the Classroom kijken de leerlingen filmpjes over lesstof voordat ze naar de les komen. De docent kan dan tijdens de les meer ruimte nemen om te verdiepen of activerende werkvormen toe te passen. Het management vraagt zich af of het toepasbaar is binnen de school en of het echt leidt tot betere resultaten. Ze hebben namelijk in de onderwijsbladen gelezen dat de resultaten nogal wisselend zijn. Een groep docenten van de school is al een tijdje bezig om Flipping-elementen toe te passen, maar doet dat nog vooral op eigen initiatief. Zij zouden graag willen samenwerken om sneller vooruitgang te boeken.

Het management van de school besluit ruimte te maken voor een PLG. Het thema wordt Flipping the Classroom en een enthousiast team van zeven docenten is al snel gevonden. Toevalligerwijs heeft een van hen, Leontine, op haar vorige school al eens een training gevolgd voor het begeleiden van PLG's. Het team krijgt ruimte om dit jaar acht bijeenkomsten te organiseren, elk van drie uur. De roostermaker krijgt opdracht om de docenten uit te roosteren op die tijden. De uren van de docenten worden verwerkt in de opleidingstijd die elke docent jaarlijks heeft.

Komende week vindt de startbijeenkomst plaats. Leontine is een tikje nerveus en deelt dat met collega Annet: 'Ik moet het proces gaan begeleiden en zo kennen ze me helemaal niet. Met name Henry kan nog wel eens oordelend reageren en ik zie daar nog wel een beetje tegenop'. Annet antwoordt dat ze zich daar niet zo druk over hoeft te maken. 'Je komt toch goed beslagen ten ijs, laat ze maar ervaren dat het werkt!'

Goed voorbereid, tja, dat is ze wel. Ze heeft een draaiboekje voor de eerste bijeenkomst, het thema is helder en iedereen heeft aangegeven er zin in te hebben. Toch blijft het spannend. De eerste bijeenkomst is de start van de leergemeenschap. En van daaruit groeit de PLG verder. Dat wil ze niet verknallen.

De startbijeenkomst is *het* moment om de eerste stap te maken richting het creëren van een gemeenschap. Dat aspect van een PLG wordt vaak onderbelicht: hoe zorg je ervoor dat de groep echt een team wordt? Hoe maak je er een hechte gemeenschap van? Een leergemeenschap is geen Legohuisje: iets wat je zomaar in elkaar zet door blokjes op de juiste manier boven op elkaar te zetten. Zoals we al in hoofdstuk 2 schreven: het is eerder een plantje. Zorg dat het genoeg licht krijgt, geef het voldoende water en voeding. Alleen dan gaat het groeien. Zodra de gemeenschap groeit, merk je ook dat het team steeds meer aankan. De investering in een goede startbijeenkomst betaalt zich dubbel en dwars terug in het vervolg. Vergelijk het met de situatie in een klas. De leerlingen leren beter als ze zich prettig voelen in de klas, als ze zich veilig voelen, als ze het gevoel hebben onderdeel te zijn van de groep. Een PLG is weliswaar niet precies hetzelfde als een klas, maar er zijn zeker parallellen te vinden.

De startbijeenkomst is dus wezenlijk. Maar hoe pak je het goed aan? Een aantal onderdelen komt in elke startbijeenkomst aan bod: introductie werkwijze, gemeenschappelijke geschiedenis, verwachtingen helder maken, gezamenlijk doel en de geprioriteerde onderwerpenlijst. Laten we kijken hoe Leontine elk van deze onderdelen aanpakt.

Introductie werkwijze

Het is halftwee en om twee uur begint de eerste PLG-bijeenkomst. Leontine zet alles in de ruimte alvast klaar. Ze komen samen in lokaal 3.12, normaal gesproken het biologielokaal. De grote opgezette blauwe reiger staart haar aan vanaf de hoek van de boekenkast. 'Ha vriend, kijk jij maar even mee vandaag,' zegt Leontine hardop tegen het beest. Haar eerste bezigheid is het verplaatsen van wat meubilair. De busopstelling, waarbij de leerlingen netjes in setjes achter elkaar zitten, is niet geschikt voor een PLG-bijeenkomst waar je samen moet leren. Ze zet de stoelen in een halve cirkel, zodat iedereen elkaar kan zien en communiceren makkelijker wordt.

De deelnemers druppelen binnen. Wonder boven wonder is iedereen op tijd. Om tipt twee uur start het Den Ouden College haar eerste PLG. Leontine geeft met behulp van een paar slides en tekeningen een korte introductie over de werkwijze. Ze benadrukt dat ze het proces zo soepel mogelijk zal begeleiden: 'Jullie kennen me vooral als docent Engels en jullie weten dat ik echt overal een mening over heb. Tijdens de PLG-sessies zul je merken dat ik juist wat de inhoud betreft op de achtergrond blijf en veel meer stuur op het proces, zodat jullie goed kunnen werken. Ik

ben dus niet de voorzitter van dit clubje en ook niet de expert. Ik let wel strak op de tijd, zodat we echt toekomen aan het belangrijkste deel: het maken van dingen die we echt kunnen toepassen. Daarom vind ik het fijn dat jullie allemaal op tijd zijn. Dus soms ben ik even een juf, maar dat kunnen jullie vast wel hebben.'

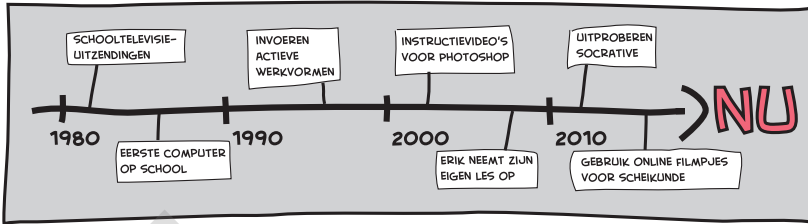
Gemeenschappelijke geschiedenis

'Voordat we gaan selecteren waarover we het willen hebben in de komende bijeenkomsten lijkt het me verstandig eerst samen te kijken naar de achtergrond van het thema. Om dat te kunnen doen, heb ik een paar tafeltjes achter in de klas aan elkaar geschoven en er een groot stuk pakpapier op bevestigd met een pijl. Hierop gaan we de gezamenlijke tijdlijn maken. Het doel van deze tijdlijn is om de kennis en ervaring rond het thema te activeren en er direct voor te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld heeft over de geschiedenis van het thema.

Oké allemaal, pak een stift en schrijf in de volgende tien minuten de ontwikkelingen en gebeurtenissen op, die van belang zijn voor 'Flipping the Classroom'. Het mogen dingen zijn, die zijn gebeurd op deze school, maar het kunnen bijvoorbeeld ook veranderingen in het beleid zijn of nieuwe inzichten uit de wetenschap. Zet deze zaken bovendien op de juiste plek in de tijdlijn. En vul elkaar vooral aan. Jullie hebben hiervoor dus tien minuten. Daarna gaan we het met elkaar bespreken. Aan de slag!'

Terwijl de deelnemers bezig zijn, kijkt Leontine hoe het gaat. Er ontstaan direct levendige gesprekken over de eerste experimenten die sommige docenten al jaren geleden zijn gestart. Soms stelt Leontine een vraag om te prikkelen. Na tien minuten neemt ze weer het woord. Leontine benoemt een paar relevante punten die zijn opgeschreven en vraagt de schrijver ervan dit toe te lichten. Dit gesprek is belangrijk. Waar nodig probeert ze het gesprek op gang te brengen met vragen als: 'Herkent iemand anders dit ook?' of 'Wie in deze groep is het langste/kortste bezig met dit onderwerp?' Ze neemt ongeveer vijftien minuten voor dit gesprek en sluit het daarna af. Leontine hoeft geen conclusies te trekken. Het is succesvol als er een gesprek op gang is gekomen. Ze hebben een lekker groot lokaal tot hun beschikking en Leontine hangt de tijdlijn op aan de muur, zodat die voor iedereen goed zichtbaar is.

THEMA: FLIPPING THE CLASSROOM



Tijdljn

Misschien vraag je je af wat nu precies het doel is van deze oefening. Mensen zijn gauw geneigd de oefening over te slaan, maar dat raden we af. De oefening is gebaseerd op systeemdenken; je kijkt naar het grotere geheel. Het doel is om de gedachten die iedereen heeft bij het thema van de PLG te *synchroniseren*. Of je jong of oud bent, veel of weinig ervaring hebt, iedereen krijgt door deze oefening min of meer hetzelfde beeld bij het thema. Je hebt dan een fundament gemaakt waarop de groep verder kan bouwen. Het mooie van de oefening is dat er vaak ook persoonlijke verhalen naar boven komen. De tijdlijn met de meer feitelijke gebeurtenissen vormt een mooie kapstok om in het gesprek erna die persoonlijke ervaringen uit te wisselen. Dit zorgt voor een open sfeer. Vaak zie je dat de ogen van mensen gaan twinkelen als ze hiermee aan de slag gaan.

PLG: leraren leren samen

Het basisboek
over PLG's

Werken aan beter onderwijs in een
professionele leergemeenschap

Richard DuFour, Rebecca DuFour, Robert Eaker & Thomas Many



Bewerkt door Misha van Blijswijk
Met: Matthieu Gelissen, Marcel Bogaarts en Dook Kopmels

bazalt 

Inhoud

Voorwoord	4
Leeswijzer	6
Inleiding	8
1. Focus op leren: een helder en overtuigend doel	13
2. Wat gaan we de leerlingen leren? Hoe weten we of de leerlingen de leerstof geleerd hebben?	29
3. Wat doen we als de leerlingen niet leren?	45
4. Samen bouwen aan een PLG-cultuur	57
5. Consensus en conflicten in een PLG	77
6. Resultaatgericht werken in een PLG	93
7. Gebruikmaken van relevante informatie	107
8. Bovenschoolse implementatie	121
9. De ontwikkeling van een PLG: een uitdaging	133
Literatuur	143
Bijlagen	149
Verder lezen	180

Inleiding

We leren het beste door te doen. Dat weten we al heel lang. Meer dan 2500 jaar geleden stelde Confucius: *“Ik hoor en ik vergeet. Ik zie en ik onthoud. Ik doe en ik begrijp.”*

In het onderwijs zien we dagelijks het belang en de kracht van het doen. Leraren willen de leerlingen actief betrekken in echte praktijksituaties en betekenisvolle leersituaties, want dan leren de leerlingen hun kennis toe te passen. Als we weten dat door doen de leerlingen op een ander niveau leren, dan willen we toch ook dat de professionals in de scholen van hun handelen leren. Want eigenlijk zijn leraren, directies en besturen evenals de leerlingen in hun dagelijkse praktijk in een rijke en betekenisvolle leeromgeving. Leren van je handelen raakt het concept van een professionele leergemeenschap. En er is meer. In dit hoofdstuk geven we een inleiding op het begrip PLG, en we leggen de drie hoofdlijnen en uitgangspunten verder uit. Voordat we een nadere verkenning doen op wat een PLG precies is, is het goed om helder te maken waarom u van een school een PLG wilt maken.

Waarom aan de slag met een PLG?

Heeft u de afgelopen jaren een nieuwe rekenmethode ingevoerd in de hoop op betere rekenresultaten? Heeft u een instructietafel in elke klas, zodat de leraren kunnen differentiëren? Heeft u aan diverse onderwijsverbeteringen gewerkt, maar zijn de leerlingprestaties niet verbeterd? Dan is het werken aan een professionele leeromgeving iets voor u.

De belangrijkste reden om met een PLG te starten, is dat u alle leerlingen binnen uw school op hun hoogst mogelijke niveau wilt laten leren ongeacht hun capaciteiten. Het systeem van excellent onderwijs is te complex om één leraar alle antwoorden te laten onderzoeken en vinden. De kracht van een PLG ligt in het gezamenlijke onderzoek naar de beste onderwijspraktijken, gedeeld eigenaarschap en het samen zoeken naar verbeteringen.

Vanuit wetenschappelijke kennis, observatie en de resultaten van de leerlingen weten de leraren niet alleen wat werkt, ze gebruiken die kennis om op zoek te gaan naar de beste toepassing in uw school, met die leerlingenpopulatie, in die specifieke groep. Wanneer u aan de slag gaat met een PLG bent u niet tevreden met de inzet van enkele leraren. U verwacht dat iedereen meedenkt en meewerkt. U doet dit vanuit de wetenschap dat het geheel meer is dan de som der delen en dat leren een werkwoord is.

Wat zijn professionele leergemeenschappen?

Nu helder is waarom u een PLG in uw school wilt, is het goed om te kijken wat onder een PLG wordt verstaan. De term ‘professionele leergemeenschap’ wordt te pas en te onpas gebruikt. Veelvoorkomende misvattingen zijn dat het om een nieuwe overlegstructuur gaat, een vergadering van 13.00 tot 15.00 elke woensdagmiddag, of dat het een werkgroep is die bepaalde boeken of artikelen met elkaar bespreekt. Als de hier genoemde voorbeelden niet kloppen, wat is een PLG dan wel?

Een PLG is een cyclisch proces waarin directeuren en/of leraren gezamenlijk werken. Onderzoek doen naar het leren van de leerlingen en uitvoering geven aan het verkrijgen van betere resultaten.

Professionele leergemeenschappen werken op basis van de veronderstelling dat de professionele ontwikkeling van leraren de kern is, als het gaat om betere leerprestaties van leerlingen. PLG's hebben zes belangrijke kenmerken:

Zes kenmerken van PLG's

- Focus op leren van de leerling.
- Een samenleercultuur, gericht op leren door iedereen.
- Gezamenlijk onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden en naar de eigen praktijksituatie.
- Actiegericht: leren door te doen.
- Een voortdurend streven naar verbetering.
- Resultaatgericht.

Focus op leren van de leerling

De essentie van een leergemeenschap is dat u zich volledig concentreert op en inzet voor het leren van iedere leerling. Wanneer een school of scholengemeenschap functioneert als een PLG, streven de leraren naar een hoog leerniveau voor alle leerlingen. Het bereiken van leersuccessen van leerlingen is immers de reden van bestaan van de school én is de fundamentele verantwoordelijkheid van alle teamleden. Om deze missie te bereiken, ontwikkelen de leden van een PLG een duidelijke en overtuigende visie. Deze visie is leidend voor de hele school om alle leerlingen te helpen om te leren. Alle medewerkers maken gezamenlijk afspraken, met duidelijke richtlijnen voor wat iedereen moet doen om een dergelijke organisatie te maken. Ze werken met resultaatgerichte doelen om voortgang te creëren. Alle leraren werken samen om duidelijk vast te stellen wat iedere leerling moet leren. Ze werken samen om de vorderingen van de leerlingen regelmatig te controleren. Ze zorgen voor extra tijd en ondersteuning voor leerlingen die zwakke resultaten hebben en verrijkings- en verdiepingsopdrachten voor leerlingen die de beoogde resultaten al bereikt hebben. Daarnaast is het binnen een PLG vanzelfsprekend dat ook de teamleden zich ontwikkelen en voortdurend bijleren. Leaders creëren structuren die ervoor zorgen dat alle betrokkenen hun professionele ontwikkeling integreren in hun dagelijkse werkzaamheden als iets wat er gewoon bij hoort.

Een PLG is opgebouwd uit samenwerkende teams, waarvan de leden onderling afhankelijk aan de slag gaan om gemeenschappelijke doelen te bereiken waarvoor zij wederzijds verantwoordelijk zijn.

Een samenleercultuur, gericht op leren door iedereen

Een PLG is opgebouwd uit samenwerkende teams. De leden gaan gezamenlijk aan de slag om *gemeenschappelijke doelen* te bereiken waarvoor zij *wederzijds verantwoordelijk* zijn. Deze gemeenschappelijke doelen zijn direct gekoppeld aan het beoogde resultaat: leren voor iedereen. Het belang van samenwerkende teams in het verbeterproces moet ook niet worden overschat. Samenwerking leidt alleen tot betere resultaten als het team zich met de juiste onderwerpen bezighoudt. Samenwerken is niet het doel, maar het middel tot het doel. In het algemeen zijn leraren best bereid om samen te werken, zolang dat maar stopt bij de deur van hun klaslokaal. In een PLG omvat *samenwerking* een cyclisch proces, waarin leraren in *wederzijdse afhankelijkheid* samenwerken. Het doel is ieders manier van lesgeven in de klas zodanig te *beïnvloeden*, dat dit leidt tot betere resultaten voor alle leerlingen, voor het hele team en voor de hele school.

Gezamenlijk onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden en naar de eigen praktijksituatie

De teams in een PLG verrichten samen onderzoek naar de beste praktijkvoorbeelden van lesgeven en leren, en winnen informatie in over hun eigen praktijksituatie. Ze gaan na hoe er gewerkt wordt en wat de prestatieniveaus van hun leerlingen zijn. De teams proberen gezamenlijk één antwoord te vinden op belangrijke onderwijsvragen door gedeelde kennis op te bouwen, in plaats van slechts hun opvattingen uit te wisselen. De teams zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe mogelijkheden.

Gezamenlijk onderzoek geeft de teamleden de kans om nieuwe vaardigheden en capaciteiten te ontwikkelen, die op hun beurt tot nieuwe ervaringen en een hoger bewustzijn leiden. Op de langere termijn leidt dit verhoogde bewustzijn tot fundamentele verschuivingen in opvattingen, overtuigingen en gewoonten die na verloop van tijd de cultuur van de school veranderen.

Actiegericht: leren door te doen

De deelnemers van een PLG zijn actiegericht. Ze 'doen' om ambities om te zetten in acties en hun visie te verwezenlijken. Ze begrijpen dat de krachtigste vorm van leren altijd plaatsvindt voor, tijdens of na een ervaring. Ze beschouwen betrokkenheid en ervaring als de meest effectieve leermeesters. De stelling van Henry Mintzberg (2005) over het opleiden van leiders is hier van toepassing: *"Grondig leren vereist ervaring, hetgeen handelen vereist. Het gaat evengoed om het handelen om te denken, als om het denken om te handelen"* (p. 10). Sterker nog, het feit dat leraren samenwerken en gezamenlijk onderzoek uitvoeren, werkt als de stuwende motor voor het handelen.

Leren door te doen leidt tot meer en diepgaandere kennis en meer betrokkenheid dan leren door te lezen, luisteren, plannen of na te denken. Professionele leergemeenschappen rekenen pas op andere resultaten als de leden van de organisatie het anders gaan 'doen'. Ze vermijden stilstand door analyse en gaan traagheid te lijf met actie.

Inherent aan een PLG zijn de kritische houding ten opzichte van de huidige situatie en de voortdurende zoektocht naar betere manieren om onderwijsdoelen te bereiken en aan de doelstellingen van de organisatie te voldoen.

Een voortdurend streven naar verbetering

Een PLG heeft twee belangrijke motieven:

- De kritische houding ten opzichte van de huidige situatie.
- De continue zoektocht naar betere manieren om doelen te bereiken en aan doelstellingen te voldoen.

Een doorlopend cyclisch proces van de volgende activiteiten zorgt ervoor dat de leraren betrokken zijn en blijven:

1. Gegevens verzamelen over de huidige leerniveaus van de leerlingen.
2. Strategieën en ideeën ontwikkelen om de sterke punten in het leren te versterken en de zwakke punten aan te pakken.
3. Deze strategieën en ideeën implementeren.
4. De impact van de veranderingen analyseren om te zien wat effectief heeft gewerkt en wat niet.
5. Nieuwe kennis toepassen in de volgende verbeteringsronde.

Het doel is niet alleen om van een nieuwe werkwijze te leren, maar om de juiste voorwaarden te scheppen om voortdurend te blijven leren. Een PLG is daarmee geen projectje dat tot een goed einde moet worden gebracht of een experiment dat nu eenmaal moet gebeuren; het is de manier om je dagelijkse werk te doen, *altijd*. Bovendien is ieder lid van de organisatie net zo verantwoordelijk voor elke verandering als de directeur of het management, omdat ieder zijn bijdrage levert.

Resultaatgericht

Tot slot zijn de deelnemers aan een PLG zich ervan bewust dat al hun inspanningen beoordeeld worden op basis van de resultaten, in plaats van op basis van goede bedoelingen. Als initiatieven niet voortdurend beoordeeld worden op basis van meetbare resultaten, blijft evalueren een tasten in het duister en is er geen sprake van een doelgericht verbeterproces. Zoals Peter Senge et al. stelden: *"Het principe van elke strategie om tot een lerende organisatie te komen draait om de veronderstelling dat dergelijke organisaties sterk verbeterde resultaten zullen opleveren"* (1994, p. 44).

Deze focus op resultaat stimuleert de teams om meetbare verbeterdoelen te ontwikkelen. Deze doelen sluiten aan op de doelstellingen van de school, het bovenschoolse management of bestuur en landelijk beleid. Deze focus zet de teams ook aan om een gemeenschappelijk formatief beoordelingssysteem op te zetten. De leerresultaten van alle leerlingen worden hiermee meerdere malen per schooljaar beoordeeld. Het leren van de leerlingen wordt op deze wijze voortdurend getoetst.

De teamleden bestuderen de resultaten van deze beoordelingen aandachtig om eventuele problemen in het lesaanbod te signaleren en bij te stellen. Daarnaast nemen ze de resultaten gezamenlijk door om de sterke en zwakke punten in ieders persoonlijke manier van lesgeven op te sporen en zodoende van elkaar te leren. Het belangrijkste is dat de beoordelingen worden gebruikt om te bepalen welke leerlingen behoefte hebben aan extra tijd en aandacht. Formatieve beoordelingen zijn de krachtigste instrumenten in de PLG-gereedheidskist, en we zullen ze dan ook tot in de details behandelen.

De essentie van het PLG-proces kan worden samengevat in drie hoofdlijnen.

Drie hoofdlijnen van een PLG

1. De school stelt zich ten doel te zorgen dat alle leerlingen op hoog niveau leren.
2. Het vereist samenwerking en collectieve inzet om alle leerlingen te laten leren.
3. Om te beoordelen hoe effectief we alle leerlingen laten leren, richten we ons op de leerresultaten van de leerlingen. We gebruiken de resultaten om onze professionele werkwijze te verbeteren en leerlingen die het nodig hebben extra bij te staan.

Hoe passen we toe wat we weten?

Als reactie op onze hoofdlijnen over PLG's krijgen we vaak te horen: "Dit is tenminste logisch." Een school wil:

- alle leerlingen op hoog niveau laten leren;
- zich focussen op het *leren* in plaats van op het lesgeven;
- erop toezien dat alle leerlingen toegang hebben tot hetzelfde curriculum;
- het leren van iedere leerling regelmatig beoordelen aan de hand van consequente maatstaven;
- systematisch ingrijpen om bepaalde leerlingen extra tijd en begeleiding te bieden bij het leren.

Het is niet meer dan logisch dat we door samen te werken meer bereiken dan alleen. Hiermee verhogen we de effectiviteit waarmee we alle leerlingen laten leren en beoordelen op basis van de resultaten. Resultaten zijn het tastbare bewijs dat ze daadwerkelijk iets geleerd hebben. Wat de hoofdlijnen van een PLG betreft, zijn we zelden of nooit op weerstand gestuit.

Waarom gebeurt het dan toch vaak dat scholen niet *doen* wat ze al *weten*? In *De kloof tussen weten en doen* gaan Jeffrey Pfeffer en Robert Sutton (2000) dieper in op wat zij beschouwen als een van de grote vraagstukken in het organisatiemanagement: de discrepantie tussen weten en doen. Ze vragen zich af waarom 'weten wat er gedaan moet worden' zo zelden succesvol wordt omgezet in actie of gedrag dat logischerwijs op dat weten zou moeten volgen.

Leraren leren samen is bedoeld om directeuren en leraren te helpen deze kloof te dichten door hun scholen te transformeren tot professionele leergemeenschap. Nog specifiek, het is ontwikkeld met het oog op de volgende vier speerpunten:

- Leraren ondersteunen bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk taal en een eenduidig begrip van de belangrijkste PLG-gereedschappen.
- Het leveren van een overtuigend argument dat de implementatie van het PLG-proces zowel de leerlingen als de leraren ten goede zal komen.
- Leraren helpen om hun huidige praktijk op hun eigen school/scholengemeenschap in kaart te brengen en te beoordelen.
- Leraren in beweging brengen om de vaardigheden te ontwikkelen om als PLG te functioneren, en hun strategieën en instrumenten geven als hulp voor onderweg.

1. Focus op leren: een helder en overtuigend doel



Als je aan een leraar vraagt waarom hij het onderwijs is ingegaan, hoor je vaak een antwoord waar de woorden 'kinderen' of 'leerlingen' en 'leren' in terugkomen. Het is dan ook niet gek dat het uiteindelijke doel waar een school voor staat over leren gaat. In een professionele leergemeenschap (PLG) is dat niet anders.

De focus van een professionele leergemeenschap is gericht op *leren van de leerling en niet op lesgeven of doceren*. De toevoeging is wel dat in een PLG het team ervoor zorgt dat *alle* leerlingen de kans krijgen om de benodigde kennis en vaardigheden te verwerven.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe u als schoolleider zorgt voor een juiste formulering van de missie van de school, omschreven als een gemeenschappelijk doel. Verder beschrijven we hoe u met uw team het gesprek over dit gemeenschappelijke doel omzet naar gerichte acties.



Praktijkvoorbeeld

Schoolleider Mia Voorburg van basisschool De Rozenboom heeft net een training over Professionele Leergemeenschappen afgerond. Ze is vol enthousiasme en overtuigd van het feit dat haar school een professionele leergemeenschap moet worden om zo te komen tot betere leerlingprestaties. Ze besluit om in een vergadering haar team te vertellen over een PLG en haar plannen om het komende jaar te werken aan een PLG. Ook stelt ze een missieverklaring op, waarin de nieuwe richting van de school is vastgelegd. Ze nodigt iedereen uit om op de missie te reageren:

“Het is onze missie om erop toe te zien dat al onze leerlingen de benodigde kennis en vaardigheden verwerven die essentieel zijn om zich volledig te kunnen ontplooiën tot waardevolle leden van de maatschappij.”

Ze heeft haar verklaring nog niet uitgesproken of een van de leraren komt al met een reactie: “Ik mis in de missie dat de mate waarin sommige leerlingen leren afhankelijk is van hun vermogen of hun inzet. Zeker gezien onze populatie leerlingen is het van belang om dat in onze missie op te nemen.” Een andere leraar zegt dat de verantwoordelijkheid in deze missie geheel op de schouders van de leraren wordt gelegd, terwijl de leerlingen zelf en hun ouders ook een belangrijke bijdrage hebben. “In deze missie gaat het alleen om de leerprestaties,” merkt een leraar op, “terwijl ook het sociaal welbevinden van een leerling erg belangrijk is.” De discussie laat uiteindelijk hoog op. Na een kwartier vol aan- en opmerkingen sluit Mia het vergaderpunt met de mededeling dat ze er een volgende keer op terug zal komen.

In de tussenliggende weken praten veel leraren onderling over de onmogelijkheden en kansen van de missie. In een volgende vergadering heeft een groepje leraren een alternatieve missie opgesteld:

“Het is onze missie om iedere leerling de kans te geven om naar beste kunnen te leren en een schoolklimaat te scheppen waarin aandacht is voor emotionele behoeften van leerlingen.”

Mia Voorburg zegt dat ze het jammer vindt dat er in deze verklaring staat dat de school de leerlingen ‘een kans biedt’, een belofte in plaats van een verplichting. Opnieuw barst een verhitte discussie los. Tegen het einde van de vergadering stelt een van de leraren voor om de nieuwe missie in stemming te brengen. Na de stemming blijkt dat de meerderheid van het team voor de tweede missie kiest. Mia Voorburg respecteert deze keuze en neemt het tweede voorstel als nieuwe missie van de school aan.

Gedurende het schooljaar hoopt Mia Voorburg dat deze missieverklaring haar team inspireert tot hernieuwde inzet en betrokkenheid. Echter tot haar teleurstelling constateert ze dat de leraren zich veilig in hun vertrouwde gewoonten hebben genesteld. Ze besluit om op zoek te gaan naar een ander verbeterprogramma.



Dit moet je weten

Voordat we helder hebben hoe we aan de slag gaan met het opstellen van de missie, het gemeenschappelijke doel, is het goed om naar de achterliggende gedachten te kijken: waarom is een gemeenschappelijk doel belangrijk? We beschrijven in deze paragraaf de pijlers van een PLG en het belang van effectieve communicatie.

De pijlers van een PLG

De fundering van een PLG berust op vier pijlers:

- Missie
- Visie
- Normen en waarden
- Doelen

De volgorde van deze pijlers is niet-lineair en willekeurig. Elk van deze vier pijlers stelt een andere vraag centraal (zie tabel 1.1). Door gezamenlijk met uw team na te denken over deze vragen en overeenstemming te bereiken over gemeenschappelijke standpunten ten aanzien van elke vraag, bouwt u een stevig fundament voor een PLG. Daarmee is de klus nog niet geklaard. Er volgen nog vele stappen in het proces van continue verbetering. Een grondige aanpak van deze vragen verhoogt wel de kans dat al het werk daarna op een stevige basis rust. Als de leraren niet, of slechts oppervlakkig, over deze vragen nadenken of als het hen niet lukt om vast te stellen wat hun gemeenschappelijke standpunten ten aanzien van deze vragen zijn, zullen alle inspanningen en toekomstige pogingen om de school te verbeteren op wankelende fundamenten rusten.

Missie	Visie	Normen en waarden	Doelen
Waarom? Waarom bestaan we?	Wat? Wat moet onze school worden om ons doel te bereiken?	Hoe? Hoe moeten we ons gedragen om onze visie te verwezenlijken?	Hoe houden we onze voortgang bij?
Fundamenteel beoogd resultaat	Interessante toekomst	Gezamenlijke verplichtingen	Streefdoelen en tijdlijnen
Verduidelijkt prioriteiten en scherpt focus aan	Geeft richting aan	Stuurt gedrag	Stelt prioriteiten vast

Tabel 1.1 De pijlers van een PLG.

Het belang van effectieve communicatie

Marcus Buckingham (2005) geeft aan dat er één ding is dat elke leider van een organisatie moet weten: het belang van duidelijk en consequent communiceren. Er moet duidelijkheid bestaan over:

- Wat is het doel van onze organisatie?
- Wie zijn de belangrijkste klanten?
- Welke toekomst hebben we voor ogen?
- Welke indicatoren gelden om de voortgang te peilen?
- Welke specifieke maatregelen kunnen we onmiddellijk treffen om zowel de lange- als de korte-termijndoelen te verwezenlijken?



Medewerkers aanzetten om mee te denken over de missie, visie, collectieve verplichtingen en doelen die de basis vormen van een professionele leergemeenschap, draagt bij aan het gezamenlijk beantwoorden van bovenstaande vragen over effectieve communicatie.

Successen vieren

Een van de meest effectieve manieren voor schoolleiders om prioriteiten te communiceren, is te laten zien wat de aandacht heeft (Kouzes & Posner, 1999; Peters & Austin, 1985). Successen vieren is hiervoor een bijzonder krachtig hulpmiddel. U versterkt hiermee het gevoel van saamhorigheid. (Deal & Key, 1998; Kouzes & Posner, 1999). Door regelmatig iets te vieren, leraren erkenning en waardering te geven, herinnert u iedereen aan het doel en de prioriteiten van de organisatie en het werken in een PLG. Hierdoor zijn leraren eerder geneigd om het doel te aanvaarden en aan de overeengekomen prioriteiten te werken.

Vier strategische sleutels om het vieren van successen te integreren binnen uw school:

- Vermeld expliciet wat het doel van de viering is.
- Maak het vieren van successen tot ieders verantwoordelijkheid.
- Laat duidelijk zien wat het verband is tussen het blijk van waardering en het gedrag (of de inzet en betrokkenheid) dat u wilt stimuleren en voeden.
- Zorg ervoor dat iedereen evenveel kansen heeft om erkenning of waardering te krijgen.

Zo pak je dit aan

We beschrijven nu een aantal werkwijzen die u op weg helpen om met uw medewerkers een gemeenschappelijke missie te ontwikkelen en deze missie om te zetten in concrete acties.

Hulpmiddelen

De kracht van de groep: werken met een stuurgroep

Het is belangrijk om een PLG te starten met de steun van teamleden die meedenken. De uitdaging waarvoor u als schoolleider wordt gesteld, is niet dat u de leraren uw versie van de missie voor de school moet *verkopen*, maar dat u ze betrekt bij een proces dat hen stimuleert om *samen een missie te creëren* (Senge et al., 1994). We noemen de groep die met u meewerkt 'een stuurgroep'. Een stuurgroep is een krachtige werkwijze in dit proces. De groep kan bestaan uit het managementteam, een schoolverbeteringswerkgroep, vakgroepvoorzitters of bouwcoördinatoren. Maar u kunt ook een nieuwe structuur in het leven roepen, zoals een team dat zich speciaal richt op het aansturen van het verbetertraject. Hoe dan ook, als schoolleider heeft u er baat bij de problematiek uit te werken met de hulp van een klein groepje collega's, voordat u het voltallige team erbij betrekt. Sterker nog, een uitgebreid onderzoek naar effectieve schoolleiding heeft uitgewezen dat het vormen van een stuurgroep of leiderschapsteam een essentiële eerste stap is in de complexe taak van het leiden van een school (Marzano et al., 2005).

Kotter en Mintzberg geven een aantal voorwaarden voor het samenstellen van een stuurteam. Enkele daarvan zijn:

- Leden van een stuurteam moeten in staat zijn gegevens te analyseren en in context te zien.
- Ze moeten strategieën kunnen omzetten naar activiteiten.
- Ze moeten goede communicatieve eigenschappen bezitten.
- Binnen het team worden deze mensen gezien als morele leiders.

Lanceer een PLG met de hulp van een kleine groep leraren en betrek pas later het voltallige team erbij.

Van een missie naar concrete acties

Het samenstellen van een stuurgroep is een eerste stap. Maar daarmee heeft u nog geen gezamenlijke missie. Een inschattingsfout die leiders vaak maken, is dat het *schrijven* van een missieverklaring verward wordt met het *leven* met een missie. Onderzoek toont geen verband aan tussen het hebben van een schriftelijke missieverklaring – of zelfs de bewoording van een missieverklaring – en de effectiviteit van een school als PLG. Een missieverklaring wordt pas waardevol als mensen het daadwerkelijk anders gaan *doen*. Hoe maakt u de stap van een missie naar concrete acties?

De woorden van een missieverklaring zijn pas waardevol als mensen daadwerkelijk anders gaan werken.

De volgende vragen helpen u om een brug te slaan van *schrijven* naar *doen*.

1. Welke informatie is nodig om zicht te krijgen op de huidige leerlingprestaties op onze school?
2. Welke informatie is nodig om zicht te krijgen op en te leren van de werkwijze van andere, zeer effectieve scholen?
3. Welke stappen neemt u om:
 - a. verder te komen dan alleen een discussie over de missie van de school?
 - b. uw medewerkers duidelijk te maken waar u naartoe wilt met uw school?
 - c. aan te geven welke inzet nodig is om de school die richting in te sturen?
 - d. te bepalen aan de hand van welke indicatoren u de vorderingen toetst en bewaakt?



1 Zicht krijgen op leerlingprestaties

In samenwerking met uw stuurgroep verzamelt u informatie waarmee de leraren de huidige situatie van de school in kaart gaan brengen. U schetst bijvoorbeeld aan de hand van feiten en gegevens een beeld van de huidige situatie van de school. U kunt daarbij gebruikmaken van gegevens vanuit: oudertevredenheidsonderzoek, Cito- gegevens, Esis B of sociaal-emotionele observatie-instrumenten. Op basisscholen geeft het maken van trendanalyses van toetsresultaten uit het leerlingvolgsysteem eveneens een goed overzicht van de leerprestaties op leerling-, groep- en schoolniveau over een langere periode. Daarnaast bieden tevredenheidsonderzoeken, anekdotes en verhalen van en over leerlingen belangrijke informatie over hoe sommige leerlingen de school ervaren.

2 Zicht krijgen op de werkwijze van zeer effectieve scholen

Nadat u de huidige stand van zaken goed in kaart heeft gebracht, bouwt u kennis op over de kenmerken en specifieke werkwijze van scholen met hoge leeropbrengsten. U doet dit door literatuur te bestuderen, voorbeeldscholen te bezoeken of inspirerende workshops voor uw team te organiseren.

3 De toekomstige school: van droom naar werkelijkheid

Als u een indruk heeft opgedaan over de eigenschappen van zeer effectieve scholen, maakt u met de stuurgroep een levendige en gedetailleerde beschrijving van de school die u wilt creëren. Daarna voert u met uw stuurgroep een discussie over de vraag welke specifieke inzet, betrokkenheid en vaardigheden dit vraagt van het team. Stel uzelf als voorbeeld door aan te geven wat u zelf bereid bent te doen. Vraag vervolgens of het management op deze manier voldoende ondersteund is en vraag de managementleden welke ondersteuning zij aan de leraren of docenten gaan bieden. Het beeld van de toekomstige school en de daaruit voortvloeiende inzet, betrokkenheid en ondersteuning deelt u met uw lerarenteam.

Om de voortgang te bewaken op weg naar uw toekomstige school bespreekt u met het lerarenteam op welke indicatoren zij moeten letten. Gezamenlijk stelt u ijkpunten vast om te bepalen wat u in de eerste zes maanden van het eerste jaar en de eerste drie jaar hoopt te bereiken. Per vakgroep of bouw stellen teams doelen vast die aansluiten bij het beoogde gemeenschappelijke doel. Zo kan iedereen de school verder op weg helpen naar het worden van de ideale school. Uiteraard is deze dialoog alleen maar nuttig als iedere leraar zich medeverantwoordelijk voelt.

De meest krachtige manier om deze boodschap over te brengen is niet mondeling of schriftelijk, maar door te laten zien wat er wordt *gedaan*, door het benoemen van successen. Op de volgende manieren laat u zien dat u zich wilt inzetten voor het verbeteren van uw school:

- Prioriteiten systematisch aanpakken.
- Toezicht houden op voorwaarden en belangrijke doelen.
- Hulpbronnen opnieuw verdelen om de aangekondigde prioriteiten te ondersteunen.
- De juiste vragen stellen.
- Modelen wat waardevol is.
- De voortgang vieren.
- Schendingen van afspraken bespreken en aanpakken.

Prioriteiten systematisch aanpakken

Als iets werkelijk een prioriteit is in een organisatie, gaan mensen niet wachten of hopen dat het gebeurt. Ze ontwikkelen en implementeren systematische plannen om ervoor te zorgen dat het gebeurt. Als u bijvoorbeeld besluit om de samenwerkingscultuur te versterken, treft u maatregelen om leraren onder te verdelen in teams, tijd vrij te maken om samen te werken tijdens de werkdag, protocollen en formats te ontwikkelen om het teamwerk in goede banen te leiden, enzovoort. U laat werkelijke prioriteiten niet aan het toeval over, maar pakt deze zorgvuldig en systematisch aan.

De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG

Richard DuFour & Michael Fullan



Bewerkt door Fred Kruidenberg, Fabienne Peters en Matthieu Gelissen

© Bazalt | shop.bazalt.nl

Inhoud

Voorwoord	5
Over de auteurs	7
Inleiding	8
1 Duidelijkheid gaat vóór competentie	21
1.1 Wat is een professionele leergemeenschap?	21
1.2 Wat kan er misgaan?	24
1.3 Nu is het moment	26
1.4 U bent het systeem	27
2 Samenhang en duidelijkheid creëren	31
2.1 Obstakels voor coherentie	33
2.1.1 Falen in het opzetten van teambreed leiderschap	33
2.1.2 Onduidelijk of inconsequent communiceren van doelen en prioriteiten	34
2.1.3 Intentieverklaringen verwarren met doelgerichte acties	36
2.1.4 Systeemgerichte hervorming zien als programma in plaats van als verbeterproces	37
2.1.5 Nastreven van te veel initiatieven in plaats van focus houden op continue verbetering	39
2.2 Strategieën om coherentie te realiseren	40
2.3 De winst van coherentie	42
3 Losjes én strikt leiden	45
3.1 Het probleem: te strikt	45
3.2 Het gevaar van straffen en belonen	48
3.3 Het probleem: te losjes	50
3.4 De juiste balans	51
3.5 Duidelijk stellen wat onder strikt valt	53
3.6 Voorbeelden van te losjes of te strikt leiderschap	54
3.6.1 Bestuur A: te strikt	55
3.6.2 Bestuur B: pseudo-strikt	56
3.6.3 Bestuur C: te losjes	57

4	Evenwichtige actie plannen en monitoren	61
4.1	Gedeelde kennis en diepe inzichten kweken	61
4.2	Een gegarandeerd geïmplementeerd lesprogramma opstellen	62
4.3	Toezicht houden op de voortgang binnen de scholen	63
4.4	Verbetering ondersteunen op basis van wederzijdse verantwoordelijkheid	65
4.5	Continue professionele ontwikkeling realiseren	67
4.5.1	Transparantie en vertrouwen bevorderen	70
4.5.2	Continue steun opbouwen	72
4.5.3	Leren verbreden buiten team, school en systeem	73
4.6	Kleine successen vieren	74
5	Duurzaam verbeteren	77
5.1	Breed draagvlak creëren, zowel voor lange- als kortetermijn-doelen	78
5.2	Een cultuur van samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid	81
5.2.1	Mensen in zinvolle teams onderbrengen	81
5.2.2	Tijd maken voor samenwerking	82
5.2.3	Duidelijkheid scheppen over de focus van samenwerking	82
5.3	Veel leiders om de hervorming te handhaven	84
5.4	Consequente focus op duurzame verbetering	86
5.5	Kortetermijnsuccessen erkennen en vieren	87
5.5.1	Langetermijndoelen opdelen in uitvoerbare taken	88
5.5.2	Zelfvertrouwen, zelfwerkzaamheid en hoop kweken	88
5.5.3	Mensen bewegen van volgzzaamheid naar betrokkenheid	88
5.5.4	Bewondering en waardering uiten	89
5.6	Betrokkenheid bij continue verbetering en gerichte vernieuwing	90
5.7	Resoluut leiderschap	90
5.8	Systeemheid bevorderen	90
	Nawoord	92
	Literatuur	95

Inleiding

Systeemgerichte PLG's

Rick DuFour heeft jaren besteed om uit te zoeken hoe professionele leer-gemeenschappen (PLG's) eruitzien, hoe ze worden opgezet en waarom leraren en leerlingen er zo veel baat bij hebben¹. Honderden scholen over de hele wereld hebben inmiddels ervaren dat hun leerlingen aanmerkelijk betere prestaties leveren nadat het PLG-concept is ingevoerd. Bij de verkiezing voor 'beste schoolleider van 2011' in de Verenigde Staten, schreven drie van de vier finalisten de verbeterde leerprestaties toe aan het PLG-proces dat op hun school in gang was gezet.

Michael Fullan heeft zijn professionele loopbaan gewijd aan onderzoek naar de beste manier om veranderingen door te voeren op scholen, bij samenwerkende scholen (binnen een bestuur of samenwerkingsverband) en in het onderwijssysteem als geheel. Door de focus op 'morele plicht tot verbetering' te koppelen aan de vraag hoe je een compleet systeem kunt veranderen, heeft Fullan in meerdere landen met succes grootschalige hervormingen begeleid.

In het boek *Professioneel Kapitaal: een transformatie van het onderwijs in elke school* (2012) erkennen Fullan en zijn co-auteur Andy Hargreaves de waarde van goed ingevoerde PLG's. Ze plaatsen daarbij echter de kanttekening dat PLG-strategieën maar al te vaak 'simplistisch en hardhandig zijn opgelegd door overijverige bestuurders'. Ze schrijven dat bestuurders soms positiever oordelen over PLG's dan leraren en dat de huidige PLG-beweging opnieuw bekeken moet worden.

Met dit boek hebben we, Rick DuFour en Michael Fullan, onze krachten gebundeld om onze blijvende steun aan het PLG-proces te benadrukken. We willen PLG's opwaarderen van 'de zoveelste aantrekkelijke innovatie voor individuele scholen' tot het belangrijkste instrument om de cultuur van het onderwijssysteem te veranderen: op bovenschools, bestuurlijk, regionaal of zelfs landelijk niveau.

¹

Zie ook: *Leraren leren samen* (2012) | R. DuFour, DuFour, R. Eaker & T. Many | Bazalt

Het doel en de wil om het *hele systeem* te hervormen zijn met name belangrijk omdat PLG's aanvankelijk zijn begonnen als fenomeen voor individuele scholen - en ze kunnen daar makkelijk in blijven hangen. Om tot systeemgerichte PLG's te komen, dienen leiders op alle niveaus de strategie te beschouwen als 'het veranderen van de cultuur van het systeem'. Een professionele leergemeenschap is geen programma dat je kunt invoeren; een PLG-proces is een waardevolle *cultuuromslag*.

De uitdaging van een cultuurverandering

Een cultuuromslag is iets anders dan een structuurverandering. Bij een *structuurverandering* gaat het om beleid, programma's, regels en procedures. Een kenmerk van structuurverandering dat bestuurders meestal enorm aanspreekt, is dat deze verandering van bovenaf kan worden opgelegd. De overheid kan bijvoorbeeld de exameneisen aanpassen; een bestuur kan - onder druk van de inspectie - kwaliteitseisen stellen.

In tegenstelling tot een structuurverandering die van bovenaf wordt opgelegd, vereist een cultuuromslag het veranderen van ingesleten veronderstellingen, overtuigingen, verwachtingen en gewoonten binnen een organisatie. Deze diep verankerde overtuigingen helpen mensen hun wereld zin te geven. Eenvoudiger gesteld is cultuur 'de manier waarop we de dingen hier doen'. Systeemgerichte implementatie van het PLG-proces vereist een verandering van de manier waarop de dingen doorgaans worden gedaan, en wel op alle niveaus.

Een cultuurverandering is absoluut te doen, maar we kunnen niet ontkennen dat het moeilijk is. Enkele factoren die het lastig maken:

- Het vereist aanzienlijke wijzigingen in de traditionele onderwijspraktijk. Het verandert met name de manier waarop men met elkaar omgaat, zowel binnen de school als tussen scholen onderling.
- Er is gerede kans op conflicten.
- Het heeft meerdere facetten. Leiders kunnen zich niet slechts focussen op één organisatie-aspect dat aandacht vereist.
- Het is een proces van vallen en opstaan. Er is geen standaardformule die je kunt toepassen om de gewenste uitkomst te krijgen. Een cultuuromslag betekent dat je je door complexe zaken moet heenwerken om te achterhalen wat werkt en wat niet, en gaandeweg aanpas-

singen moet maken op basis van die bevindingen. Het goede nieuws is dat er duidelijke ideeën zijn over de begeleiding van het proces.

- Het is nooit af. De continue verbetering die inherent is aan het PLG-proces, betekent dat je er nooit klaar mee bent.

We erkennen dat een cultuurverandering niet gemakkelijk is. Maar we zijn ervan overtuigd dat scholen toekomstige uitdagingen alleen het hoofd kunnen bieden als hun leiders de noodzaak inzien van hervorming over de volle breedte van het systeem; een hervorming die puur gericht is op verandering van de cultuur van dat systeem. Zelfs voor individuele scholen die het PLG-proces al met succes hebben ingevoerd, zal het best lastig zijn dat proces vol te houden indien het overkoepelende systeem niet zorgt voor een ondersteunende context.

De cultuurverandering tijdens een PLG-proces is ook boeiend voor betrokkenen. Zeker omdat de eerste goede resultaten binnen relatief korte tijd zichtbaar worden. Dat geeft energie. Het stimuleert de meerderheid van de groep om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen die ze eerder nooit voor mogelijk hielden.

Wanneer het PLG-proces een compleet systeem aanstuurt, ontwikkelen de deelnemers een gevoel van identiteit dat verdergaat dan alleen hun eigen stukje binnen het systeem. Ze gaan zich identificeren met de organisatie als geheel. Daardoor ontstaat onderlinge loyaliteit en de wil om te werken aan een gemeenschappelijk doel. Deze *'systeemheid'* leeft dan in de hoofden en harten van degenen die samen proberen het systeem te verbeteren. Het is een bepalend kenmerk van de cultuur.

Met dit boek hopen we lezers van drie dingen te overtuigen:

1. Om de impact van het PLG-proces verder te laten reiken dan een individuele school of een aantal samenwerkende scholen binnen een bestuur of samenwerkingsverband, dient het proces de drijvende kracht te worden achter het hele systeem. Het is tijd voor PLG's om groter te denken.
2. Het PLG-proces is precies wat het zegt: een proces, geen programma. Het is niet de bedoeling dat leraren een jaartje of twee 'PLG doen' om vervolgens over te stappen op iets anders. Het onderwijs profiteert pas blijvend van de voordelen van PLG's als het proces in alle geleiding is doorgevoerd als een fundamentele cultuurverandering.

3. Iedereen die deel uitmaakt van het systeem heeft de plicht om mee te werken aan de cultuurverandering. Niemand mag wachten tot anderen de noodzakelijke stappen zetten op weg naar verandering.

Met *systeem* bedoelen we scholen die met elkaar verbonden zijn omdat ze onder één autoriteit vallen. Een aantal scholen dat onder één bestuur valt, is wat ons betreft het minimum. Maar we bedoelen eigenlijk alle scholen die binnen een groter samenwerkingsverband of onder een bepaalde gemeente vallen, of liefst nog alle scholen in een regio (of zelfs het hele land). Als de duurzame verbetering niet gericht is op het overkoepelende systeem, wordt het voor scholen erg moeilijk om het continue ontwikkelingsproces voort te zetten.

Waarom zijn systeemgerichte PLG's nodig?

In een tijd waarin onderwijs sterker dan ooit gekoppeld is aan levenslange loopbaankansen, wordt de kloof tussen goed en zwak presterende leerlingen steeds groter. Die kloof willen we dicht.

Daarnaast tonen studies aan dat leerlingen steeds veeleerder raken naarmate ze de hogere groepen of niveaus bereiken. Een studie van Lee Jenkins (2012) wees uit dat 95 procent van de kleuters het leuk vond op school, maar in de derde klas van het voortgezet onderwijs was dat percentage gedaald naar 37 procent. Wat leraren betreft is het nieuws niet veel beter. Een onderzoek van MetLife uit 2012 (Markow & Pieters, 2012) wijst uit dat Amerikaanse leraren steeds ontevredener worden over hun baan. Bijna één op de drie leraren overweegt een andere werkkring te zoeken. De snelheid waarmee de ontevredenheid toeneemt, is minstens zo schokkend. Uit het onderzoek blijkt dat 39 procent van de leraren in 2012 tevreden was, terwijl dat getal twee jaar eerder nog rond de 62 procent lag. Daarom is het zinvol eens heel goed te bekijken wat voor plekken onze scholen zijn, als zo veel mensen liever ergens anders willen zijn.

PLG's spelen een centrale rol in het drastisch verbeteren van de prestaties van de scholen, de betrokkenheid van de leerlingen en het gevoel van effectiviteit en voldoening bij

.....
*Een systeemgerichte verandering
van de cultuur vormt de kern
van elke succesvolle, grootschalige
onderwijshervorming.*
.....

leraren. Deze verbeteringen hoeven zich niet te beperken tot individuele scholen, maar kunnen systeembreed worden doorgevoerd op bovenscholen, regionaal of zelfs landelijk niveau. Voorwaarde is dat leiders de onderliggende principes van PLG's begrijpen en beseffen dat een systeemgerichte verandering van de cultuur de kern vormt van elke succesvolle, grootschalige onderwijshervorming.

Waarom er niets boven systeembrede hervorming gaat

Tussen eind jaren '70 en eind jaren '80 leverden onderzoekers (Larry Lezotte, Ron Edmonds, Wilbur Brookover, Michael Rutter e.a.) het bewijs dat sommige scholen aanzienlijk effectiever waren dan andere als het gaat om leerresultaten. Op deze scholen leerden de leerlingen beter. Dat gold ook wanneer externe factoren (zoals de gezinsachtergrond van leerlingen) constant werden gehouden. De onderzoekers concludeerden daarom dat de school de voornaamste entiteit is voor hervormingen, en niet het bestuur. Het schoolbestuur noemden ze 'niet relevant' voor het bevorderen van doeltreffende onderwijspraktijken. Immers, zo stelden ze, een aantal scholen is zeer effectief en andere niet, terwijl ze vanuit het bestuur allemaal onder hetzelfde beleid vallen en gebruikmaken van dezelfde programma's, materialen en middelen. Deze bevindingen vonden weerklank in de algemene opinie van dat moment: bestuurders hebben weinig invloed op de leerlingprestaties.

Door de jaren heen stelden Lezotte c.s. hun mening bij. Ze erkenden dat andere scholen binnen een scholengroep onmogelijk van hun effectievere tegenhangers konden leren zonder medewerking van het bestuur. Bovendien was de kans klein dat effectieve scholen de continue verbetering konden voortzetten. Lezotte (2011): *"Als het ontwikkelen en continueren van effectieve scholen op bestuurlijk niveau geen prioriteit heeft, zal het de school waarschijnlijk niet lukken om de effectiviteitsstatus te handhaven. Zonder brede, organisatorische steun is de effectiviteit van een school al snel sterk afhankelijk van de daadkracht van de schoolleider of van een handjevol medewerkers. We hebben talrijke gevallen gezien, waarin de directeur van een effectieve school werd overgeplaatst of - om wat voor reden dan ook - opstapte en werd vervangen door iemand die zijn passie, visie en waarden niet deelde. Als dat gebeurde, zakte de school meestal razendsnel terug naar de status van daarvoor."*

Tal van andere studies hebben inmiddels bevestigd dat effectieve leiding van bovenaf een belangrijke rol kan spelen in het verbeteren van scholen over de hele linie van het systeem. Nadat Robert Marzano en Tim Waters (2009) een van de grootste kwantitatieve onderzoeken naar schoolleiders hadden afgerond, luidde hun conclusie dat er een significante relatie bestaat tussen effectief bovenschools leiderschap en leerlingprestaties². Een andere studie (Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010) wijst op de essentiële rol van bestuurders om de voorwaarden te scheppen die effectief leiderschap op schoolniveau ondersteunen.

De vooronderstelling dat bestuurders hogere leerresultaten kunnen bevorderen op alle scholen die ze onder hun beheer hebben, wordt in de praktijk bevestigd. Wij kennen schoolbesturen die hoog scoren op het gebied van leerlingprestaties en die deze prestaties jarenlang hoog weten te houden - ook als schooldirecteuren elkaar opvolgen, ook als de sociaal-economische omstandigheden van kinderen verslechteren. Bij deze succesvolle scholen focussen bestuurders en bovenschoolse managers zich op het ontwikkelen van de individuele en collectieve capaciteiten van hun leraren. De leiders zorgen voor duidelijkheid en ondersteuning om leraren te helpen met succes te doen wat van hen wordt verlangd. Kortom, ze doen er alles aan om te zorgen dat de scholen onder hun beheer functioneren als een PLG.

Het is veelzeggend dat de succesvolle schoolbesturen (degenen die op een effectieve manier hervormingen wisten door te voeren) niet alleen gebruikmaakten van PLG-beginnels, maar zich vaak ook inzetten voor grootschaliger hervormingen binnen hun regio. Dit is een essentieel punt. Succesvolle bestuurders denken groter – voorbij hun grenzen. Ze kunnen als een geweldige hulpbron dienen voor hervormingen op grootschaliger niveau. Onze boodschap is dat de focus van toekomstige veranderplannen moet liggen op hervorming van het hele systeem. Een voorbeeld daarvan biedt de Amerikaanse staat Delaware, waar wordt geprobeerd om het PLG-proces systeemgericht in te voeren in de hele staat. Hoe ze dat doen, staat in de volgende *casestudy*.

2

Zie: *Wat werkt: Bovenschools leiderschap (2011)* | R. Marzano en T. Waters | Bazalt

Een routekaart om het groots aan te pakken

In dit boek geven we u een routekaart om het hogerop te zoeken: een stappenplan om het PLG-proces groots aan te pakken, ofwel de vijf essenties van leidinggeven aan een PLG.

In **hoofdstuk 1** gaan we van start met een grondige uitleg van de term *professionele leergemeenschap*. We gaan dieper in op de zes kenmerken, de drie basisideeën en de vier kritische vragen die de kern vormen van een PLG. Het belangrijkste punt van het hoofdstuk is dat het PLG-proces specifiek is bedoeld om de traditionele cultuur van het onderwijs diepgaand te beïnvloeden. Het is een blijvend, duurzaam streven en geen programma dat even neergezet kan worden.

In **hoofdstuk 2** gaan we dieper in op de uitdaging waarmee elke systeemgerichte hervorming te maken krijgt: hoe bereiken we samenhang en duidelijkheid? We behandelen de elementen van coherentie, de belemmeringen en strategieën om sterke samenhang te bereiken en de impact ervan. We leggen de basis van een systeemgerichte hervorming, zodat we PLG's kunnen neerzetten als essentieel onderdeel in die systeembrede hervorming.

In **hoofdstuk 3** onderzoeken we het dilemma tussen 'te los en te strikt'. Moet een systeemgerichte verandering van de top van de organisatie komen, of van benedenaf naar boven doordringen? We verkennen de beoogde redenen voor beide benaderingen en onderzoeken hun impact aan de hand van concrete voorbeelden.

In **hoofdstuk 4** geven we richtlijnen voor losjes en strikt leiderschap. In dit hoofdstuk willen we laten zien hoe leiders de balans kunnen vinden tussen een losse en een strikte aanpak.

Leiders vragen ons regelmatig hoe ze een PLG in stand kunnen houden. Dat is het thema van **hoofdstuk 5**. We behandelen onze ervaringen uit de praktijk, laten zien wat de absolute voorwaarden zijn om duurzaamheid te garanderen en wijzen op waarschuwingssignalen die aangeven dat uw PLG dreigt te kapseizen.

Het boek *Starten met een Professionele LeerGemeenschap, De vijf essenties van leidinggeven aan een PLG* of *PLG: leraren leren samen* bestellen?

Ga naar shop.bazalt.nl

Workshop of studiedag hierover?

Neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

Wil je meer tips en gratis hoofdstukken ontvangen?

Meld je dan aan voor onze e-mailings: [aanmelden](#)

