

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

Voorwoord

Rond de eeuwwisseling maakte ik voor het eerst kennis met het werk van Richard DuFour en zijn collega's. Wat me daar onmiddellijk in aansprak was de nadruk op de collectieve verantwoordelijkheid van de professionals in de school voor het leren van de leerlingen. Dat accent werd kernachtig verwoord in de vragen die ook in deze publicatie leidend zijn: wat moeten leerlingen leren, hoe weten we dat ze dat (niet) geleerd hebben, wat doen we als leerlingen de beoogde doelen (niet) gehaald hebben? Deze focus op leren en leerresultaten wordt gedragen door een overtuiging dat alle kinderen kunnen leren. Dat lijkt misschien vanzelfsprekend maar hoe gemakkelijk worden minder goede resultaten niet vooral toegeschreven aan de leerlingen zelf?

In de afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat de kwaliteit van het onderwijs in hoge mate afhankelijk is van de kwaliteit van de leraren. De kwaliteit van een school kan de kwaliteit van de leraren in die school niet overtreffen. Het idee van professionele leergemeenschappen erkent de grote betekenis van de professionaliteit van de leraren maar gaat nog een stap verder. Onderwijsprofessionals hebben een collectieve verantwoordelijkheid voor het leren van de leerlingen en ze kunnen veel van elkaar leren. Het gezamenlijk onderzoeken van de eigen praktijk en deze praktijk verbeteren is essentieel voor een professionele leergemeenschap.

Het weliswaar schaarse onderzoek naar professionele leergemeenschappen laat zien dat het een veelbelovend idee is. Professionele leergemeenschappen lijken vooral indirect bij te dragen aan de verbetering van de leerlingresultaten door het scheppen van een omgeving waarin de professionals kunnen leren. Het leren van de leraren gaat vooraf aan het leren van de leerlingen. Een vertrouwensvol klimaat en processen en activiteiten zoals feedback, aanmoediging, onderzoek en samenwerken, bieden mogelijkheden om te leren van eigen ervaringen en van de ervaringen van collega's. Tegelijk wordt gewerkt aan een gedeelde visie en een gemeenschappelijke taal over het leren en onderwijs. In professionele leergemeenschappen kunnen de mentale modellen van leraren – hun, vaak impliciete, praktijkkennis – kritisch onderzocht en eventueel herzien worden, daarbij gebruik makend van meer bewezen inzichten.

Het leren in een professionele leergemeenschap leidt dan tot meer kennis, tot een perceptie van meer doelmatigheid van zichzelf als leraar en van het team en tot meer innoveren en experimenteren. Daarnaast worden nog andere effecten van professionele leergemeenschappen gesignaleerd zoals vermindering van de uitval van leerlingen en minder gevoelens van vervreemding bij leerlingen en leraren. Werken in professionele leergemeenschappen doorbreekt de geïsoleerde positie van leraren en vergroot de betrokkenheid van de leraren bij de school. Het versterkt de samenwerking tussen leraren rondom het curriculum en dat leidt dan tot meer samenhang in het curriculum.

Professionele leergemeenschappen zijn ook een antwoord op de toenemende druk op scholen om zich te verantwoorden. Zowel vanuit de overheid als vanuit de maatschappij worden veel verwachtingen geadresseerd aan de school. Gelijke onderwijskansen, cyberpesten, obesitas, seksuele opvoeding en voor-, tussen- en naschoolse opvang zijn maar enkele verwachtingen aan het adres van de school, naast natuurlijk de verwachting dat er ook nog goede cijfers worden gehaald. Willen scholen op een zorgvuldige – en eventueel selectieve – wijze antwoord geven op deze verwachtingen dan veronderstelt dit dat ze in staat zijn beleid te ontwikkelen rondom deze verwachtingen. Scholen kunnen niet langer de belangrijke beslissingen over hoe leerlingen te onderwijzen, overlaten aan de individuele leraren in de beslotenheid van hun klaslokaal. Scholen dienen een gemeenschappelijk gedragen beleid te ontwikkelen waarbij het handelen van de leraren in lijn is met dat schoolbeleid. Een professionele leergemeenschap, die onder meer nadruk legt op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie, is bij uitstek geschikt om dit gemeenschappelijke beleid te ontwikkelen.

Toen Roland Vandenberghen en ik in 2002 het concept van professionele leergemeenschappen in het Nederlandse taalgebied introduceerden, schreven we dat het nog meer om een idee dan om een realiteit ging. Tien jaar later, in een publicatie waarin ik mijn ervaringen met het ontwikkelen van professionele leergemeenschappen in Nederlandse basisscholen beschreef (Verbiest 2012), moest ik nog hetzelfde constateren. *Professionele leergemeenschappen* is een populair begrip. In visiedocumenten van scholen kom je het vaak tegen. Maar de realiteit is anders. Daarom is het een goed idee dat Bazalt het gedachtegoed van DuFour en zijn collega's toegankelijk maakt voor schoolleiders in Nederland en Vlaanderen. In het boek wordt veel aandacht gegeven aan het ontwikkelen van een gedeelde visie, aan het vormen van teams die zich gezamenlijk richten op het leren van de leerlingen, die samen onderzoek doen en het onderwijs samen willen verbeteren. Misschien zijn DuFour en zijn collega's wat te optimistisch als het gaat om de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap. Ze onderscheiden vijf fasen en suggereren hiermee dat alle aspecten van een professionele leergemeenschap zich gelijktijdig ontwikkelen. Onderzoek heeft echter laten zien dat professionele leergemeenschappen te complex zijn om in een dergelijk eenvoudig fasemodel te vatten. Dat neemt niet weg dat het boek zeer bruikbaar is. Er is veel aandacht voor praktische adviezen. Er zijn talrijke casussen, ontleend aan de Nederlandse situatie, opgenomen. Er is oog voor valkuilen die schoolleiders en andere professionals kunnen tegenkomen bij de ontwikkeling van de school. En er wordt aandacht gegeven aan de rol van bovenschol management en bestuur bij het ontwikkelen van professioneel leergemeenschappen.

De ontwikkeling van de school als professionele leergemeenschap vindt niet plaats in het luchtledige. Dat gebeurt in een concrete school waarin echte leerlingen en echte leraren dagelijks bezig zijn om te leren en dat leren te bevorderen. Dat vraagt al heel wat van leraren. En een veelgehoorde klacht bij vernieuwingen is dan ook dat men de ontwikkeling van de school als een professionele leergemeenschap presenteert als weer een nieuw project. Maar – en dat laten DuFour en zijn collega's duidelijk zien – de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen verwijst naar een manier om het dagelijkse werk te doen. Het is niet het zoveelste project of de zoveelste vernieuwing, zoals een vernieuwing van het rekenonderwijs of de invoering van een nieuwe methode. Het is een verandering van de tweede orde: een verandering die de cultuur en structuur van een school fundamenteel raakt, inclusief de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen.

De ontwikkeling van de school als professionele leergemeenschap is een complex proces. Maar deze publicatie biedt een goede ondersteuning aan scholen om waar te maken dat ze een gemeenschap van lerenden zijn.

Eric Verbiest

Leeswijzer

De essentie van een professionele leergemeenschap (PLG) in drie hoofdlijnen:

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. We richten ons op de resultaten (de bewijzen van het leren) om te beoordelen hoe effectief alle leerlingen leren.

Deze drie grote ideeën zijn de rode draad in dit boek. In de hoofdstukken 1, 2 en 3 bespreken we hoofdlijn 1. U leert hoe u een gemeenschappelijke visie opstelt, hoe u binnen uw organisatie de focus op leren legt, wat leerlingen moeten leren, hoe u weet of de leerlingen wel leren wat ze moeten leren, en wat u kunt doen als leerlingen de beoogde leerresultaten niet halen of al hebben bereikt.

In de hoofdstukken 4 en 5 bespreken we hoofdlijn 2. Hoe werkt u samen in een PLG en wat kunt u doen als er meningsverschillen of (constructieve) conflicten in deze samenwerking ontstaan?

In de hoofdstukken 6 en 7 beschrijven we op welke manier resultaten in een PLG gebruikt worden (hoofdlijn 3). Hoofdstuk 8 richt zich op de rol van het bovenschools management of schoolbestuur en de manier waarop zij de implementatie van een PLG kunnen ondersteunen. Hoofdstuk 9 geeft een samenvatting van en terugblik op het totale boek.

Opbouw van elk hoofdstuk

Praktijkvoorbeeld

Elk hoofdstuk begint met een praktijkvoorbeeld waarin we reële kwesties behandelen waarmee scholen of bovenschoolse leidinggevendens tijdens de implementatie van het PLG-concept te maken kunnen krijgen.

Tip: Als u samen met uw collega's nadenkt over de casussen en die samen bespreekt, is dit boek nog leerzamer.

Dit moet je weten

Deze paragraaf biedt een theoretische onderbouwing bij elk hoofdstuk. We bespreken de kernpunten van onderwijsonderzoek, onderzoek naar organisatieontwikkeling, veranderingsprocessen, leiderschap, effectieve communicatie en psychologie.

Zo pak je dit aan

De 'Zo pak je dit aan'-gedeelten in dit boek zijn speciaal geschreven voor mensen die op zoek zijn naar ideeën, inzichten en informatie over het PLG-concept en die willen weten hoe dit in de dagelijkse praktijk van het onderwijs tot leven kan worden gebracht.

Belangrijke begrippen

Wanneer u omschakelt naar werken in een PLG, ontstaat er een nieuwe, gemeenschappelijke taal. We hebben de belangrijkste termen die gebruikt worden bij de implementatie van het PLG-concept voor u op een rijtje gezet. Ze helpen u bij de opbouw van gezamenlijke kennis van de essentiële woordenschat en verduidelijken de concepten die aan de termen ten grondslag liggen.

Hulpmiddelen

In deze paragraaf bieden we u concrete werkvormen of activiteiten aan om met uw team te verrichten, zodat u verder kunt met de implementatie van het PLG-proces.

Zelf aan de slag

Het onderdeel 'Zelf aan de slag' is praktisch van aard en maakt direct de vertaalslag van de theorie in dit boek naar de praktijk op uw school. Samen met uw team beoordeelt u op welk punt in de implementatie van het PLG-proces uw school zich bevindt. Dit doet u aan de hand van werkbladen die u als bijlage achter in deze uitgave en op de website www.bazalt.nl/lerarenlerensamen vindt. Er zijn twee soorten werkbladen:

- Werkblad *Een PLG in ontwikkeling* met informatie over het onderwerp van het betreffende hoofdstuk.
- Werkblad *De volgende stap!*

Het eerste werkblad biedt informatie over een bepaald onderwerp binnen het werken in een PLG en richtlijnen voor het invullen van het tweede werkblad.

Praktische adviezen

In elk hoofdstuk beschrijven we concrete suggesties en methoden om de uitvoering van bepaalde PLG-processen te ondersteunen. Dit boek is allereerst bedoeld om mensen tot actie aan te zetten, om te leren door te doen. Lukrake actie haalt echter weinig uit voor het verbeteren van het vermogen van een groep om als PLG te functioneren. Het is de taak van de leiders om te bepalen welke zinvolle, specifieke handelingen een bijdrage leveren aan het doel om de leerlingen en de medewerkers beter te laten presteren. 'Praktische adviezen' laat zien welke stappen zinvol zijn en wat u beter niet kunt doen. Het geeft aan welke handelingen de PLG-werkwijze het beste op gang helpen en biedt op onderzoek gebaseerde, getoetste adviezen om dit zo effectief mogelijk aan te pakken.

Actiegerichte vragen

Deelnemers aan PLG's voeren *collectief* onderzoek uit: ze leren gezamenlijk te leren. Ze vergroten hun capaciteiten om onderwijs te verbeteren echter alleen door zich in dat collectieve onderzoek op de juiste vraagstelling te richten. "*De leider van het verleden was iemand die je iets vertelde; de leider van de toekomst zal iemand zijn die je iets vraagt*," aldus Peter Drucker.

De mensen die het PLG-proces aansturen, hebben niet alle antwoorden in huis, maar stellen de juiste vragen, gaan de dialoog aan en bouwen gezamenlijke kennis op. Onder 'Actiegerichte vragen' vindt u een selectie van vragen waarover leraren en bestuurders kunnen nadenken als ze zich inzetten om het PLG-concept stevig in de cultuur van hun scholen en scholengemeenschappen te verankeren.

Let op

Het is het *proces* van samen leren dat leraren helpt om hun capaciteiten uit te bouwen en een krachtige professionele leergemeenschap te ontwikkelen. Niet iedereen wil dit meteen. Onder 'Opletten voor' wijzen we u op enkele manieren die leraren gebruiken om onder hun verantwoordelijkheden uit te komen, en hoe u hiermee kunt omgaan.

Teamopdracht Placemat Consensus¹

Bij bijna elk hoofdstuk hoort de Teamopdracht Placemat Consensus die gekoppeld is aan citaten. Een deel van de citaten vindt u aan het eind van een hoofdstuk. Alle citaten samen en de concrete uitvoering van de Teamopdracht vindt u op de website www.bazalt.nl/lerarenlerensamen.

¹ Uit: Coöperatief vergaderen, Bazalt, 2010.