Professionaliseringsthema
Leidinggeven aan leren

In dit thema staat het leidinggeven aan leren in een schoolorganisatie centraal. Het wordt ingebed in het thema de lerende schoolorganisatie: een lerend leider is iemand die de school als lerende organisatie probeert te realiseren. Dit thema kan ook voor de beroepsgroep van schooldirecteuren een integrerend wenkend perspectief worden. Het gaat over vragen als: Hoe kan mijn school een lerende schoolorganisatie worden? Hoe komt mijn school aan een visie op leren? Hoe kan ik het leren van alle participanten (leerlingen, leraren, teams, de school als geheel) bevorderen? Hoe kan ik een leer- en innovatiecultuur stimuleren? Hoe geef ik het goede voorbeeld en help ik anderen om ook leiding te geven aan al het leren?

Leidinggeven aan leren: wat en waarom

Belangrijkste reden om leiding geven aan leren als perspectief van de schooldirecteur en de beroepsgroep van schooldirecteuren centraal te stellen is eigenlijk het uitgangspunt dat leren het kernproces in de school is, zowel dat van leerlingen, leraren en de schoolorganisatie als geheel. Ook is het belangrijk dat dit leren met elkaar verbonden is en zou moeten zijn. Redenen die in de literatuur meestal worden aangegeven, zijn ook:

- De onvoorspelbaarheid van veranderingen:
- Het tempo van veranderingen:
- De kennis- en informatiemaatschappij:
- Optimaal benutten van de 'human resources':
- Het strategisch belang op de arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt ook, in navolging van Hannon (2017) gewezen op veranderingen in de omgeving (klimaat, zeestijging, uitsterven van diersoorten), veranderingen als gevolg van artificial intelligence en robotisering en veranderingen door ontwikkelingen in de wetenschap (genetica en neurobiologie). Dit leidt tot grote veranderingen op de arbeidsmarkt (verdwijnen van banen, opkomst van nieuwe banen). Dit alles leidt tot nieuwe doelstellingen met betrekking tot intra persoonlijke, interpersoonlijke, maatschappelijke en planetaire doelen. Voorbeelden hiervan zijn: verantwoordelijkheid voor persoonlijke gezondheid, fitness en welzijn, een gezond zelfbeeld, kunnen omgaan met en leren van andere generaties, liefhebbende en respectvolle relaties in diverse technologische samenlevingen kunnen onderhouden, kunnen navigeren door verstoorde en onzekere landschappen van werk en vrije tijd, participatieve, authentieke en betekenisvolle democratieën heruitvinden, duurzaam kunnen leven, het ecosysteem van de aarde kunnen beschermen, globale competenties verwerven.

Uitgaan van de zeven factoren voor een lerende organisatie of professionele leergemeenschap helpt de schooldirecteur om samenhang te zien en houden tussen de vele factoren die met het leiding geven aan leren te maken hebben. De zeven factoren schetsen een wenkend perspectief waarbinnen de schooldirecteur prioriteiten kan stellen en kan uitleggen waarom hij/ zij doet als schooldirecteur die zich richt op het leiding geven aan leren in de volle breedte: aan het leren van leerlingen, van leerkrachten van teams en van de organisatie als geheel. Daarom is het belangrijk dat de schooldirecteur inziet waarom lerende schoolorganisaties belangrijk zijn. Ook inzicht in taaie vraagstukken en mindshifting zijn belangrijk voor de schooldirecteur om dit leidinggeven te realiseren. Schooldirecteuren die leiding willen geven aan het leren van leerlingen, leraren en de school moeten ook basiskennis hebben over recente uitkomsten van onderzoek over leren om zinvolle gesprekken met leraren te kunnen voeren. Daarom is het belangrijk dat zij kennis hebben van de belangrijkste reviews (zoals die van Hattie en Marzano), weten wat de omslag van oppervlakte leren naar dieper leren inhoudt, wat het streven naar groeimindsets bij leraren en leerlingen betekent, wat recent onderzoek over toetsen impliceert voor een toetsbeleid van de school en wat uitkomsten van neurowetenschappen betekenen voor het leren. Vergelijkbare internationale invalshoeken in centra voor “leadership for learning” vormen ook ondergrond voor leiding geven aan leren. Leidinggeven aan leren is een vorm van leiderschap die voortbouwt op transformatief leiderschap en nieuw onderwijskundig leiderschap en deze twee integreert. Veel beter dan in deze twee modellen ligt de nadruk op de primaire processen in de school: het leren van leerlingen en leerkrachten. Ook is het gespreid leiderschap, “teacher leadership” en leidinggeven vanuit vertrouwen in plaats van controle geïntegreerd. Bij leidinggeven aan leren ligt de nadruk op de drie hoofdfactoren in de definitie van een lerende organisatie: zorgen voor het individuele leren, voor team leren en voor organisatieleren.

De zeven factoren uit het OECD-model voor de lerende organisatie vormen de kern van het thema leidinggeven aan leren. De eerste factor betreft het ontwikkelen van een gedeelde visie gericht op het leren van alle lerenden. De tweede factor behelst het creëren en ondersteunen van gelegenheden voor alle stafleden om levenslang te leren. Ten derde gaat het om het bevorderen van teamleren en samenwerking tussen alle stafleden. Dan gaat het ten vierde om het inzetten op een cultuur van onderzoeken, innoveren en exploreren. De vijfde factor is het invoeren van systemen voor het verzamelen en delen van kennis om leren mogelijk te maken. Factor zes betreft het leren met en van de externe omgeving en het wijdere leersysteem en de laatste (zevende factor) is het dichtst bij het leiding geven zelf en sluit bij alle vorige factoren aan: het voordoen en doen groeien van lerend leidinggeven bij alle participanten.

Leidinggeven aan leren in de praktijk

Schooldirecteuren die leiding willen geven aan het leren van leerlingen, leraren en de school moet basiskennis hebben over recente uitkomsten van onderzoek over leren. Daarom is het belangrijk dat zij kennis hebben van de belangrijkste reviews (zoals die van Hattie en Marzano), weten wat de omslag van oppervlakte leren naar dieper leren inhoudt, wat het streven naar groeimindsets bij leraren en leerlingen betekent, wat recent onderzoek over toetsen impliceert

voor een toetsbeleid van de school en wat uitkomsten van neurowetenschappen betekenen voor het leren.

In de praktijk is dit wat schooldirecteuren allemaal doen om een lerende schoolorganisatie in te richten:

- Schooldirecteuren bewaken dat visie, doelen en waarden in lijn zijn met acties
- Schooldirecteuren zijn voorbeelden van lerend leiden en gedeeld leiden
- Schooldirecteuren helpen andere leiders en lerenden groeien
- Schooldirecteuren zijn proactief en creatief in het focussen op leren
- Schooldirecteuren bevorderen leren, veranderen en innoveren; richten innovaties lerend in
- Schooldirecteuren bevorderen dialoog, samenwerking en kennisdelen
    - Converseren over ontwikkeling in goede gesprekken
    - Organiseren feedback, evaluatie en reflectie
- Schooldirecteuren zorgen voor een integratieve benadering in het reageren op leerbehoeften van medewerkers
- Schooldirecteuren geven leiding aan onderzoek
- Schooldirecteuren geven leiding aan externe contacten
    - Met ouders, politiek, andere scholen, bedrijven
    - Schooldirecteuren halen de buitenwereld binnen
- Schooldirecteuren opereren toekomstgericht.

Aansluitende professionaliseringsthema's

Het thema leidinggeven aan leren sluit eigenlijk goed aan bij alle andere thema's. "Persoonlijk leiderschap" biedt verdieping op de persoonlijke kant van leiding geven die natuurlijk ook voor de lerende leider van groot belang is. "Regie en strategie" vormt de bredere context voor de wijze van leidinggeven en de strategische keuzes die ook als alternatief voor het lerende organisatieperspectief gekozen zou kunnen worden. "Kennis- en kwaliteitsontwikkeling" sluit aan bij het organiseren van systemen voor kennisdelen die ook onderdeel uitmaken van leiding geven aan leren. "In relatie staan tot de omgeving" biedt verdieping op het organiseren van organisatieleren en het leren van en met de omgeving. "Omgaan met verschillen" is ook van groot belang voor leiding geven aan leren en biedt verdieping en uitbreiding op de didactische perspectieven die ook in leiding geven aan leren centraal staan. "Leidinggeven aan verandering" geeft meer zicht op andere veranderingsstrategieën dan de lerende strategie uit leiding geven aan leren. "Toekomstgericht onderwijs" verbreedt het perspectief van de lerende schooldirecteur op nieuwe onderwijsvormen en – ontwikkelingen.

Literatuurlijst

Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2017). *Deep learning: engage the world, change the world.* Thousand Oaks: Corwin.

Geijsel, F. (2015). Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: NSO.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers*. Oxon: Routledge

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

Ruijters, M.P.C. (2016). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties (geheel herziene editie*. Amsterdam: Boom.

Ruijters, M.P.C., & Simons, P.R.J. (2015). Professionaliteit. In M.C.P. Ruijters (Ed.), *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 59-98). Deventer: Vakmedianet.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Simons, P.R.J. (2013). Mindshifting: (hoe) kunnen wij mindsets veranderen. Afscheidscollege Universiteit Utrecht, 19 december

Simons, P.R.J. (2020). Leidinggeven aan leren. Notitie geschreven in opdracht van het schoolleidersregisterpo. Utrecht: slrpo.

Verbiest (2014). *Professionele leergemeenschappen: een inleiding.* Antwerpen: Garant.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press http://www.leadershipforlearning.org5/