Professionaliseringsthema

Professionele leergemeenschappen

In dit thema staat het leidinggeven aan collectief leren binnen de schoolorganisatie centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging om een professionele leercultuur te creëren waarbinnen professionele leergemeenschappen gevormd worden. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Hoe organiseer ik het samen leren van leerkrachten in mijn school? Hoe ziet een professionele leergemeenschap eruit? Hoe kan kennisontwikkeling binnen de school leiden tot beter onderwijs? Hoe kan de verworven kennis worden gebruikt om de doelen van de school te behalen?

Professionele leergemeenschappen: wat en waarom

In elke schoolorganisatie vindt wel enige vorm van leren plaats. Elke keer dat een leerkracht van de school iets nieuws probeert en zich afvraagt of dat een verbetering is, zit daar een leerervaring in besloten. Hoewel zulke individuele leerervaringen zinvol zijn, zijn ze vaak ook incidenteel en persoonsgebonden. Voor effectieve persoonlijke ontwikkeling zijn ook actief en collectief leren belangrijk (Van Veen et al., 2010). In een professionele leergemeenschap zijn beiden aanwezig. Leerkrachten kunnen in een professionele leergemeenschap met en van elkaar leren door kennis en ervaringen uit te wisselen, professionele dialoog te voeren over onderwijszaken, gezamenlijk te reflecteren, elkaars lessen te bezoeken en elkaar feedback te geven (Lomos et al., 2012). Binnen een school kunnen verschillende professionele leergemeenschappen worden gevormd, maar ook bovenschools (Prenger, Poortman & Handelzalts, 2017). Kenmerkend voor de leergemeenschappen is dat er wordt samengewerkt aan het verbeteren van het leren en de leerprestaties van leerlingen. Voor de effectiviteit van een professionele leergemeenschap is het essentieel dat er een gedeelde ambitie en visie is op het onderwijs (Vermeulen, 2016).

Als schooldirecteur zijn er verschillende redenen om professionele leergemeenschappen binnen de school te initiëren. Ten eerste draagt de deelname van leraren aan een professionele leergemeenschap, door het gezamenlijk leren, onderzoeken en reflecteren, bij aan de persoonlijke ontwikkeling van leerkrachten. Hierdoor verbetert de onderwijspraktijk, wat een (kleine) positieve invloed op het leren en de leerprestaties van leerlingen (Lomos, Hofman & Bosker, 2010; Valckx, Devos & Vanderlinde, 2018). Daarnaast zorgt het collectief leren ervoor dat leraren zich meer betrokken voelen bij het werk en een grotere werktevredenheid. Ook kunnen professionele leergemeenschappen, door kennis te delen en te bediscussiëren, helpen de organisatie als geheel verder te ontwikkelen. Door voort te bouwen op hetgeen wat is geleerd in de professionele leergemeenschappen, ontwikkelt de school zich verder als lerende organisatie.

Stand van zaken in het onderwijs

Volgens de Inspectie van het Onderwijs (2020) kenmerken scholen met hoge leerresultaten zich door een professionele cultuur waar leerkrachten samenwerken aan verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Uit het TALIS-onderzoek van OECD (Wartenburgh, 2020) komt naar voren dat er binnen de meeste Nederlandse scholen in het primair onderwijs een cultuur van samenwerking aanwezig is, de meerderheid van de leraren werkt op de scholen samen. De samenwerkingen zijn vooral gericht op het bespreken van de voortgang van leerlingen en deelname aan gezamenlijke themabijeenkomsten. In vergelijking met andere leraren in Noordwest-Europa is de samenwerking tussen Nederlandse leraren minder intensief en frequent en geven ze beduidend minder vaak samen les. Wel observeren Nederlandse leerkrachten vaker elkaars lessen en geven ze elkaar vaker feedback. Slechts een op de vijf leraren neemt maandelijks deel aan professioneel samenwerkend leren. Het faciliteren van professionele leergemeenschappen blijkt essentieel. Uit onderzoek komt naar voren dat het vaak lastig is om professionele leergemeenschappen duurzaam in te bedden in de dagelijkse praktijk (Hubers, 2016).

Professionele leergemeenschappen in de praktijk

De schooldirecteur heeft niet alleen een rol in het creëren van een setting waarin leraren hun werk kunnen doen, maar draagt ook bij aan het creëren van een lerende cultuur waarin leraren hun expertise verder kunnen uitbouwen (Andersen, 2012, Hulsbos et al., 2012; Moos & Johansson, 2009). Voor de schooldirecteur ligt er dan ook een taak als aanjager en bewaker van de professionele leergemeenschappen binnen de school. Daarnaast is het de taak van de schooldirecteur om hetgeen wat is geleerd in de professionele leergemeenschappen naar de organisatie als geheel te tillen.

Om tot een professionele leergemeenschap te komen is het als eerst essentieel dat de schooldirecteur draagvlak en eigenaarschap ontwikkelt bij de betrokkenen (Schaap en De Bruin, 2018). Het is van belang dat iedere deelnemer zich eigenaar voelt van de leergemeenschap. Dit kan worden gestimuleerd door in een dialoog met elkaar tot een gemeenschappelijke visie en een gedeelde en gedragen ambitie te komen (Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowits, 2010). Hierdoor worden de betrokkenen gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel de doelen en leeropbrengsten. Het is hierbij de taak van de schooldirecteur om de behoeften van de deelnemers af te stemmen op de behoeften van de schoolorganisatie.

Daarnaast is het van belang dat de schooldirecteur een onderzoekende houding bij de betrokkenen stimuleert. Reflecterend onderzoek is belangrijk voor het functioneren van een professionele leergemeenschap (Stoll et al., 2006). Verder is het essentieel dat er binnen de leergemeenschap voldoende diversiteit en intensiteit aan relaties is om van elkaar te kunnen leren (Vermeulen, 2016). Als ook een voldoende gevoel van vertrouwen en verbondenheid is om van elkaar te willen leren (Vermeulen, 2016).

Dialoog voeren

De schooldirecteur gaat in dialoog met leraren over de onderwijs- en leerresultaten. Een belangrijk begrip daarbij is 'leadership content knowledge'. Dat begrip verwijst naar wat een leidinggevende inhoudelijk dient te weten van onderwijsvakken, om als onderwijskundig leider te kunnen functioneren en de inhoudelijke dialoog te kunnen voeren. Onderzoek laat zien dat schooldirecteuren die zowel over voldoende vakkennis als leiderschapsvaardigheden beschikken, een voordeel hebben bij het stimuleren van leren en het leidinggeven aan onderwijs (Nelson & Sassi, 2005; Prestine & Nelson, 2005; Stein & Nelson, 2003). Zonder begrip van kennis die leraren nodig hebben om goed les te geven, blijken schooldirecteuren niet in staat om de ontwikkeling van leraren te bevorderen (Spillane & Louis, 2002).

Vertrouwen en professionele ruimte

Onderling vertrouwen en leraren professionele ruimte geven, vormen dragende elementen bij het realiseren van een professionele leergemeenschap (Vermeulen, 2016). Professionele ruimte verwijst naar de mogelijkheden van leraren om invloed uit te oefenen op de inrichting en ontwikkeling van het onderwijs en werkprocessen. Professionele ruimte leidt tot een grotere inhoudelijke ontwikkeltaak voor leraren en tot meer reflectie en ideeënuitwisseling. Het is daarom belangrijk om hier rekening mee te houden. De schooldirecteur dient ervoor te zorgen dat leerkrachten het vertrouwen, de ruimte en mogelijkheid krijgen om zich verder te bekwamen. De schooldirecteur kan initiatieven van leraren stimuleren en ruimte bieden, taken verdelen op basis van affiniteit en kwaliteiten en regelgeving beperken (Andersen, 2012; Hulsbos et al., 2012). Door intensieve samenwerking op basis van vertrouwen en het bieden van ruimte kan worden gekomen tot een cultuur van onderzoek en verkenning (Kools & Stoll, 2016).

Aansluitende professionaliseringsthema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant:

- Zoekt u naar verdieping gericht op professionalisering van leerkrachten waarbij u rekening houdt met de diversiteit binnen het team? Kies dan voor het thema 'Aandacht voor professionele ontwikkeling van leerkrachten'.
- Professionele leergemeenschappen binnen de schoolorganisatie dragen bij aan de schoolontwikkeling. Wilt u meer weten over hoe uw schoolorganisatie een lerende organisatie kan worden? Kies dan voor het thema 'Leidinggeven aan leren'.
- Evenals de schooldirecteur kan ook het bestuur een stimulerende en faciliterende rol spelen bij het organiseren van een professionele leergemeenschap. De leergemeenschap beperkt zich immers niet tot de school, maar kan zich ook uitstrekken tot de andere scholen van het schoolbestuur en tussen de schooldirecteuren onderling. Wilt u zich ook verdiepen in de samenwerking met het bestuur? Kies dan voor het thema 'Samenwerken met het bestuur'.

- Ook grote veranderingen vragen om een krachtige, open en professionele cultuur (Vermeulen et al., 2011). Een cultuur waarin de opvatting leeft dat waar geleerd wordt ook fouten worden gemaakt en dat je van fouten kunt leren. Een cultuur die gericht is op leren, samenwerking en vernieuwing. In een dergelijke cultuur staat men open voor elkaars kwaliteiten en wordt met respect met verschillen omgegaan. Zoek u naar verdieping gericht op het leidinggeven aan verandering? Kies van voor het thema 'Verandermanagement'.
- Kennisontwikkeling hoeft niet alleen plaats te vinden binnen een professionele leergemeenschap. Een andere manier van kennisontwikkeling is onderzoeksmatig werken. Daar leest u meer over in het thema 'Onderzoeksmatig werken'.

Literatuurlijst

Andersen, I. (2012). *Professionele ruimte. Ruimte geven, ruimte laten, ruimte nemen*. Utrecht: NSA.

Hubers, M. D. (2016). *Capacity building by data team members to sustain schools' data use*. Enschede: University of Twente.

Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J. & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Open Universiteit.

Kools, M. & Stoll, L. (2016). *What Makes a School a Learning Organisation?* Parijs: OECD Education Working Papers, OECD Publishing.

Kurland, H., Peretz, H. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7–30.

Lomos, C., Hofman, R.H., & Bosker R. J. (2010). Professional communities and student achievement – a meta-analysis. School Effectiveness and School Improvement. *School effectiveness and school improvement*, 22(2), 121–148.

Moos, L. & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: success sustained? *Journal of Educational Administration*, 47(6) 765–780.

Nelson, B, & Sassi, A. (2005). *The effective principal: instructional leadership for high-quality learning*. Columbia New York, Teachers College Press.

Onderwijsinspectie (2020). *De staat van het onderwijs 2020*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Prenger, R., Poortman, C.L. & Handelzats, A. (2017). Factors influencing teachers' professional development in networked professional learning communities. *Teaching & Teacher Education*, (68), 7-90.

Prestine, N., & Nelson, B. (2005). How can educational leaders support and promote teaching and learning? New conceptions of learning and leading in schools. In: Firestone, W., Rhiel, C.(ed.)(2005). *A new agenda for research in educational Leadership* (pp. 46-60) New York: Teacher College Press.

Schaap, H., & de Bruijn, E. (2018). Elements affecting the development of professional learning communities in schools. *Learning Environments Research*, 21, 109–134.

Spillane, J., & Louis K.S. (2002). School improvement processes and practices: professional learning for building instructional capacity. In: Murphy, J. (ed.)(2002). *The educational leadership challenge. Redefining leadership for the 21st century*. Chicago: The University of Chicago Press.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258

Valckx, J., Devos, G., Van der Linde, R. (2018). Exploring the relationship between professional learning community characteristics in departments, teachers' professional development, and leadership. *Pedagogische Studien*, 95(1).

Van Veen, K., Zwart, R.C., Meirink, J.A. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten

Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren, een rijke leeromgeving voor leraren en scholen*. Oratie op 20 mei 2016. Heerlen: Open Universiteit.

Wartenburgh, F., Bending, J., Sapulete, S., De Wilde, P., Vrielink, S., Ouwehand, K. & Van der Boom, E. (2020). *Teaching and learning international survey (TALIS) 2018. Nationaal rapport basisonderwijs*.