

De rol van de schoolleider in een professionele leergemeenschap.

of

Onderwijzers zijn samen wijzer

E. Verbiest

verschenen als:

Verbiest, E. (2003): De rol van de schoolleider in een professionele leergemeenschap. In: Heijmans, J, Redder, B. (red.): *De schoolleider 'meesterlijk beschreven'. Deskundigen aan het woord over de schoolleider. NSA-themareeks, Leiding geven aan het primair onderwijs*, nr. 1, Utrecht: NSA, blz. 64-68.

Laten we eens dromen. Laten we eens fantaseren over de *"Droomschool"*. In deze school delen de leerkrachten de overtuiging dat ieder kind, ondanks hindernissen en beperkingen, kan leren en daarbij geholpen kan worden. Het leren van de leerlingen staat op de *"Droomschool"* in het brandpunt. De leerkrachten zelf proberen dat leren zo goed mogelijk te ondersteunen door voortdurend met elkaar hun handelen in de klas en in de school te onderzoeken. In de school wordt veelvuldig gesproken over *"wat wil bereiken?; hoe pak ik dat aan? welk verschil merk ik tussen mijn doelen en de resultaten die ik bereik? Wat zijn mijn impliciete opvattingen over leren en over onderwijzen? Passen die ideeën nog bij deze leerlingen die aan het veranderen zijn? Passen mijn opvattingen nog bij recente inzichten over leren en onderwijzen?"* Bovendien stellen leerkrachten hun klas open voor elkaar. Collega's komen op bezoek en kijken hoe een leerkracht het aanpakt. En men bespreekt achteraf de les. Daarnaast zijn er nog tal van andere gelegenheden waarbij leerkrachten van elkaar leren: er zijn enkele intervisiegroepjes; men ontwikkelt met elkaar aanvullingen op methoden, leermiddelen en toetsen. De leerkrachten hebben geleerd met elkaar en van elkaar te leren. Men bespreekt de eigen praktijken die van de collega's via een reflectieve dialoog. Daarbij probeert men niet zozeer anderen te overtuigen van het eigen gelijk, maar praktijken te verhelderen, achterliggende opvattingen te expliciteren en, indien nodig, deze te herzien.

Professionele leergemeenschap

Men zou kunnen zeggen dat in de *"Droomschool"* een *professionele leergemeenschap* bestaat: een gemeenschap van professionals (schoolleiding en teamleden) die voortdurend de eigen praktijk onderzoekt om zo het onderwijs aan de leerlingen te verbeteren.

Er is een aantal redenen te noemen waarom we zo een professionele leergemeenschap in scholen zouden willen. Het werk van de leerkracht wordt steeds complexer. Een afzonderlijke leerkracht kan niet meer verantwoordelijk gesteld worden voor succesvol onderwijs aan de leerlingen. Succesvol onderwijs vraagt intensieve samenwerking zoals in een professionele leergemeenschap vorm kan krijgen. Professionele leergemeenschappen stimuleren bovendien de betrokkenheid van de leerkrachten bij de school. Professionele leergemeenschappen verminderen ook de ervaring van isolatie van leerkrachten en deprivatiseren het werk van de leerkrachten. En vooral, professionele leergemeenschappen bieden betere omstandigheden voor professionele ontwikkeling en voor schoolontwikkeling. Professionele ontwikkeling vraagt niet zozeer extern georganiseerde cursussen, maar vooral reflectie met collega's over het werk in de klas. Op deze wijze kunnen de impliciete praktijktheorieën verhelderd en verbeterd worden. De ondersteunende omgeving van een professionele leergemeenschap biedt de psychologische ruimte om te experimenteren en te vernieuwen.

Voor een schoolleider die deze droom wil realiseren is het natuurlijk een belangrijke vraag hoe een professionele leergemeenschap dichterbij kan worden gebracht. Natuurlijk, er zijn geen eenduidige, laat staan eenvoudige recepten. Maar er is wel een aantal bouwstenen te noemen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap.

Persoonlijke capaciteit

Professionele leergemeenschappen veronderstellen, om te beginnen, *persoonlijke capaciteiten* bij de leerkrachten. Het gaat hier vooreerst om het vermogen om bestaande praktijken en praktijkkennis te verhelderen en kritisch te analyseren. Leerkrachten stellen zich daarbij vragen als: *"wat gebeurde er in de klas? wat verwachtte ik van de leerlingen? hoe droeg mijn onderwijs, mijn handelen hieraan bij? zijn*

er patronen in mijn handelen of terugkerende problemen merkbaar? wat zijn de verschillen tussen mijn bedoelingen in de klas en de resultaten? zijn mijn handelwijzen en opvattingen over onderwijs nog wel toereikend en of wenselijk? zie ik een relatie tussen wat ik doe en wat de leerlingen doen? wat kan verbeteren? Logboeken, lesreflecties, reflectieve gesprekken met een collega of kritische vriend kunnen hier behulpzaam zijn. Tot die persoonlijke capaciteit behoort ook het beschikken over nieuwe kennis en vaardigheden. Deze nieuwe kennis en vaardigheden kan men bijvoorbeeld verwerven via participatie in netwerken van leerkrachten die zich met specifieke onderwerpen bezighouden zoals taalverwerving voor anderstaligen. En de persoonlijke capaciteit houdt ook in dat men (nieuwe) inzichten en vaardigheden toepast en nagaat of men daarmee beter de gewenste resultaten bereikt.

Interpersoonlijke capaciteit

Naast deze persoonlijke capaciteit vereist een professionele leergemeenschap ook *interpersoonlijke capaciteit*. Kritische reflectie over het handelen en de achterliggende praktijktheorieën van jezelf en van je collega's vraagt een gunstig *affectief klimaat*: een klimaat van wederzijdse waardering, van vertrouwen, openheid en zorg voor elkaar, van respect voor de eigenheid van ieder leerkracht. Een dergelijk affectief klimaat is de basis van een *cognitief klimaat* waarin met elkaar geleerd kan worden. De kern van de *interpersoonlijke capaciteit* bestaat dus uit collegiale relaties en collectieve praktijken. Dat betekent collectieve reflectie en dialoog tussen de betrokkenen, waarbij de leraren als kritische vrienden het professioneel handelen onderzoeken en, indien nodig, bijstellen. Van belang hierbij is een koppeling met het werk, met het handelen in de klas. In een professionele leergemeenschap dient men uiteraard ook over de vaardigheden te beschikken om dit collectief leren, die dialogische reflectie te kunnen realiseren.

Organisatorische capaciteit

Tenslotte vraagt een professionele leergemeenschap *organisatorische capaciteit*. Deze richt zich op het afbouwen van de geïsoleerde positie van de leerkrachten en op het opbouwen van gelegenheden voor een professionele, kritische dialoog tussen hen. Deze organisatorische capaciteit vraagt het werken aan culturele condities die het collectief leren belemmeren. Zo wordt in onderwijs advies vragen niet zelden ervaren als een teken van zwakte, advies geven als een teken van jezelf boven de ander plaatsen. En als het gaat om hun eigen professionalisering dan blijken leerkrachten vooral in hun eenzame te leren: op congressen of uit boeken individueel iets oppikken. Deze normen en praktijken kunnen blokkerend werken voor het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap. Als dat het geval is dan dienen ze aan de oppervlakte te worden gebracht en hun werkzaamheid en consequenties dienen te worden geanalyseerd. Organisatorische capaciteit vraagt ook het bouwen aan structuren voor professionele ontwikkeling. Ruimte en tijd zijn hierbij belangrijk, evenals ondersteunende structuren zoals mentoraat voor beginnende leerkrachten, participatie in netwerken of de aanwezigheid van begeleiders van collectieve leerprocessen.

De rol van de schoolleider bij het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap.

Wat betekent dit nu voor de schoolleider? Weliswaar wordt in een professionele leergemeenschap gestreefd naar gedeeld en participatief leiderschap. Dat neemt niet weg dat de schoolleider, respectievelijk de schoolleiding, een bijzondere positie en verantwoordelijkheid hebben als het gaat om het creëren van de voorwaarden waaronder professionele leergemeenschappen zich kunnen ontwikkelen. Schoolleiders spelen een belangrijke rol als het gaat om het accentueren van bepaalde normen en praktijken. Hun voorbeeldfunctie mag niet onderschat worden. Schoolleiders kunnen leerkrachten helpen om via collectieve leerprocessen zich verder te professionaliseren. En schoolleiders hebben een belangrijke rol in het ontwikkelen en mogelijk maken van structurele condities voor professionalisering zoals gelegenheid voor overleg, teams of mentoren. We kunnen dan ook een drietal rollen van de schoolleider bij het ontwikkelen van een professionele leergemeenschap onderscheiden.

De schoolleider als cultuurbouwer

Deze rol impliceert onder meer het uitdragen van bepaalde normen om daarmee te werken aan een geschikt affectief klimaat. Het betekent in woord en daad waarderen van de mensen, ze expliciet betrekken bij overleg- en leerprocessen; ze gelijkwaardig behandelen; zorg hebben voor leerkrachten als persoon en als leraar; respect hebben voor hun individualiteit. Ook eerlijkheid en openheid zijn hier belangrijke culturele impulsen vanuit de schoolleider. De rol van de schoolleider als cultuurbouwer

houdt ook in het uitdragen van opvattingen over het leren. Zoals gezegd stoelt een professionele leergemeenschap op de visie dat ieder kind kan leren en daarbij geholpen kan worden. Meer concreet kan de schoolleider deze visie uitdragen door leraren te bevragen op hun handelen in de klas, over de doelen, de aanpak, de resultaten. De schoolleider in een professionele leergemeenschap spreekt niet zozeer over het gebouw, de fre's of het schoonmaken, maar vooral over onderwijs, over de leerresultaten van de kinderen, en over het instructiegedrag van de leerkrachten. Bouwen aan de cultuur van een professionele leergemeenschap houdt ook in het uitdragen van de opvatting dat permanente professionele ontwikkeling met het oog op het verbeteren van de onderwijspraktijk gewoon is voor leerkrachten. En ook het signaleren van de grote waarde die aan samenwerking wordt gehecht, bijvoorbeeld door het expliciet bespreken van voordelen van concrete samenwerkingspraktijken, hoort tot de rol van de schoolleider als cultuurbouwer.

Wil het uitdragen van die normen en opvattingen effecten hebben, dan dient dat niet alleen in woord, maar ook in daad te geschieden. En dat impliceert dat het ook in andere aspecten van de school aanwijsbaar moet zijn.

De schoolleider als leraar.

Dat brengt ons op de rol van de schoolleider als begeleider, zo men wil als leraar van leraren. Professionele leergemeenschappen steunen op processen van collectief leren, waarbij een kritische dialoog centraal staat. De schoolleider kan hier een rol spelen als begeleider van die processen van kritisch dialogisch leren. Dat betekent, naast het zorgen voor een goed affectief klimaat, het leren richten op het handelen van de leerkrachten. Dat houdt onder meer in de leerkrachten bewegen tot kritisch zelfonderzoek. De schoolleider kan hier de rol van kritische vriend spelen. Juist van de schoolleider mag verwacht worden dat hij leraren confronteert met discrepanties: discrepanties in verhalen van leraren – bijvoorbeeld tussen ervaringen van succes en beleving ervan; discrepanties tussen verhalen – bijvoorbeeld tussen het verhaal van de leerling over het gedrag van een bepaalde leerling en verhaal van de ouders van die leerling; discrepanties tussen het verhaal van de leraar en maatschappelijke verhalen over onderwijs – bijvoorbeeld over de noodzaak van adaptief onderwijs. Al deze discrepanties kunnen voorwerp van analyse en kritiek zijn. Deze kritiek is niet bedoeld om het verhaal van de leraar zonder meer te vervangen door een ander verhaal. Wel om de leraar te stimuleren tot verder onderzoek van zijn eigen verhaal, zijn ervaringen, gevoelens, omstandigheden, verwachtingen en mogelijke discrepanties ertussen.

Bij deze rol van de schoolleider hoort ook – indien nodig – het (laten) trainen van medewerkers en teams in de vaardigheden voor collectief leren en teamwerk.

De schoolleider als architect.

De normen en praktijken van een professionele leergemeenschap dienen door de structuur van de school ondersteund te worden. De schoolleider is ook een architect of structuurbouwer. Dat raakt in de eerste plaats de schoolleiding zelf. Want juist participatie van leraren in de belangrijke beslissingen die in de school genomen dienen te worden ontwikkelt en onderhoudt een cultuur van vertrouwen en schept mogelijkheden voor samen leren. Met andere woorden, professionele leergemeenschappen vragen gedeeld leiderschap. Daarnaast zal de schoolleider in een professionele leergemeenschap streven naar het scheppen van mogelijkheden om leerkrachten met elkaar te laten samenwerken en te laten leren. Te denken valt aan intervisiegroepen, aan het inzetten van algemeen als deskundig en ervaren leraren als gastheer voor collega's: ze kunnen bij die leerkracht in de klas komen observeren, zelf les geven en dit bespreken. Met wat extra geld, wat grotere klassen, en de inzet van onderwijsassistenten en leraren in opleiding komt men misschien al een eindje. Natuurlijk is ook van belang om de schoolorganisatie feitelijk zo te structureren – bijvoorbeeld door roosteraanpassingen - dat er ruimte en tijd is voor overleg en samenwerking. En tenslotte kan ook bij de werving nieuwe medewerkers gelet worden op de gewenste professionele kwaliteiten.

Tot slot drie concrete suggesties voor schoolleiders die aan een professionele leergemeenschap willen bouwen.

- ♦ Werk tegelijk aan de versterking van de drie capaciteiten. Die drie capaciteiten ondersteunen elkaar en zijn voorwaardelijk voor elkaar. Persoonlijke capaciteit vraagt organisatorische condities terwijl die weer afhankelijk zijn van persoonlijke en interpersoonlijke vermogens
- ♦ Neem als focus voor de professionalisering van leerkrachten de discrepanties tussen wat ze bereiken in de klas en wat ze zouden willen of moeten bereiken.

- ◆ Spreek als schoolleiding niet zozeer een managementtaal, maar een taal over leren en professionaliseren. Spreek over resultaten van leerlingen, verkondig dat ieder kind kan leren en daarbij geholpen kan worden, spreek met leerkrachten over welke ideeën ze hebben als ze kinderen bijvoorbeeld leren lezen of rekenen, en over hoe ze elkaar kunnen helpen om hun instructiekwaliteiten te verbeteren.

Een uitgebreider artikel over professionele leergemeenschappen: Verbiest, E., Vandenberghe, R. (2003): Professionele leergemeenschappen, een nieuwe kijk op permanente ontwikkeling van leraar en school. In: *Basis-schoolmanagement*, deel 1, februari 2003, deel 2, maart 2003.

E. Verbiest, lector Schoolontwikkeling en schoolmanagement Fontys Hogescholen en gastprofessor Onderwijsinnovatie aan de Mastersopleiding Onderwijsmanagement van de Universiteit van Antwerpen.