

Betere lessen maak je samen!

Effectief teamleren

Leerkrachten leren – en werken – nog veel alleen. Veel leerkrachten willen graag leren van en met collega's, maar vaak is er onvoldoende tijd en ruimte om hier structureel in te investeren. Effectief teamleren vraagt om kennis, inzicht én een actieve rol van de schoolleider.

Casus basisschool De Klaver: Doelgericht teamleren

Het team van basisschool De Klaver is sinds enkele maanden bezig met een nieuwe methode rondom lesbespreking. Een methode die veel structuur biedt om samen te leren en lessen te verbeteren. Het stappenplan wordt steeds nauwgezet gevolgd en de leerkrachten gaan gedisciplineerd aan de slag. Toch lijkt er binnen het team geen open en vertrouwelijke sfeer te hangen. Ideeën die 'buiten de lijntjes' vallen worden zelden omarmd en bekrachtigd. Problemen waar men tegenaan loopt worden nauwelijks ingebracht en besproken. Na enkele maanden blijkt dat er in de klassen nog weinig veranderd is. De motivatie voor het 'Doelgericht teamleren' verdwijnt als sneeuw voor de zon en de schoolleider vraagt zich af of deze methode nu wel zo geschikt is voor het team...

Wat is hier aan de hand? Waarom slaat het teamleren niet aan?

Het antwoord vindt u in dit artikel.

De noodzaak van teamleren

Het Ministerie van OCW formuleerde in haar actieplan Leraar 2020 en in de Lerarenagenda 2013-2020 de doelstelling dat scholen zich ontwikkelen tot een *professionele leergemeenschap*. De Onderwijsraad adviseert om professionalisering zo veel mogelijk in teamverband te laten plaatsvinden:

- Versterk kennis en kunde van de leraar vanuit de kracht van het team.
- Geef teamleren een plek in de organisatiestructuur en cultuur.

Ook de wetenschap onderstreept het belang van het creëren van een lerende school. Volgens Senge (2000) speelt teamleren hierin een cruciale rol. Een lerende school is een ontmoetingsplaats waar leerkrachten kunnen leren en waar mensen zowel individueel als gezamenlijk voortdurend op zoek zijn naar manieren om hun eigen mogelijkheden te verbreden en te vergroten. Juist omdat men samen in beweging blijft, kan er beter worden omgegaan met de razendsnelle veranderingen om ons heen.

Leren in een school heeft zin wanneer dit direct verbonden is aan het leren van leerlingen. Hoe kunnen we onze leerlingen nog beter laten leren? Die vraag moet steeds weer door het team beantwoord worden.

'Hoe kunnen we onze leerlingen nog beter laten leren? Levert het onze leerlingen iets op, dan levert het onze leerkrachten iets op.'

Peter Senge (2000)

Uit recent onderzoek van de Onderwijscoöperatie (Staat van de leraar, 2016) blijkt dat de leerbereidheid onder leraren groot is maar dat professionaliseringsactiviteiten veelal in de eigen tijd plaatsvinden en grotendeels een individueel karakter hebben. De huidige deelname van leerkrachten aan professionele leergemeenschappen (8%) is gering. Er wordt nog te weinig geïnvesteerd in (het vormgeven van) teamleren, is de constatering. Dat is zonde, want teamleren levert veel op!

Tekst:

Drs. Elvira van Tilburg, psycholoog en onderwijsadviseur

Wat levert teamleren mij en mijn team op?

Betere lessen door het leren van en met elkaar.

Het is belangrijk dat leraren zich optimaal kunnen ontwikkelen tot een vakbekwame leraar en de motivatie voelen om zichzelf te blijven verbeteren. Een team heeft samen heel veel expertise in huis. Laat het team deze kennis en ervaring uitwisselen en om zo elkaars ontwikkeling te blijven stimuleren. En de lessen continu te verbeteren.

Minder stress en een lagere ervaren werkdruk

Teamleren heeft ook bewezen positieve effecten op andere aspecten dan professionalisering. Zo fungeert de sociale steun vanuit het team als buffer voor stress: negatieve ervaringen en emoties worden geventileerd en stressgerelateerde klachten worden eerder gesignaleerd. De ervaren werkdruk in het onderwijs is hoog. Sociale steun door het team maakt deze werkdruk draaglijker. Voor het welzijn en de preventie van spanningsklachten en burn-out speelt het contact met het team dus een belangrijke rol.

Meer zelfsturing en eigenaarschap

De kracht van teamleren beïnvloedt ook de zelfsturing en het eigenaarschap. Wanneer een team op een juiste wijze geleid en begeleid wordt, neemt de zelfsturing en het gevoel van eigenaarschap van de leerkrachten toe. Doordat het team op een autonomere wijze kan functioneren is top-down aansturing minder nodig. En zelfs vaak ongewenst. De verticale aansturing maakt plaats voor horizontale aansturing en dat komt het handelingsvermogen van de leerkrachten ten goede.

Genoeg reden dus om het teamleren binnen onze scholen nog meer te stimuleren. Wat doen we al? En wat kunnen we nog meer doen? Wordt er op de juiste wijze leiding gegeven aan het vormgeven van teamleren?

Teamleren; hoe pakt u dat aan?

Teamleren faciliteren

Om teamleren binnen uw school tot een succes te maken is het van cruciaal belang om te onderkennen dat teamleren niet iets is wat vanzelf ontstaat wanneer je een groep collega's bij elkaar zet. Teamleren vraagt om aandacht en investering, in uitvoering en beleid. Wat is belangrijk?

Teamleren en het primaire proces

Teamleren is het meest zinvol wanneer het direct gekoppeld is aan het leren van de leerlingen. De kwaliteit van de lessen en het lesgeven staan per definitie centraal. Opbrengsten worden gemeten en staan in directe relatie tot het leren van de leerlingen. Georganiseerde vormen van teamleren zoals Lesson Study bieden een structuur om samen te werken aan nog beter onderwijs.

Observatie en reflectie: jezelf in beeld

Observatie en reflectie zijn cruciaal om het teamleren aan het primaire proces te verbinden. De Onderwijsraad beveelt daartoe 'peer review' aan, waarbij vakgenoten elkaar observeren, evalueren en voorzien van feedback. Volgens het bestuursakkoord worden scholen geacht om een objectief en beproefd lesobservatie-instrument te hanteren. Dit instrument ondersteunt de zelfreflectie en geconstateerde ontwikkelpunten kunnen opgenomen worden in het persoonlijk ontwikkelingsplan van de leerkracht.

Een nieuwe ontwikkeling, die inmiddels ingebed is in de meeste onderwijsopleidingen, is het filmen in de klas. Langzaam begint dit ook populair te worden binnen basisscholen. Leerkrachten kunnen zichzelf terugzien op beeld en dat is van grote meerwaarde. 'Wat straal je uit?' en 'Was dit een effectieve les?' zijn cruciale vragen die beantwoord dienen te worden om een ontwikkelingsroute uit te stippelen.

'De ervaren werkdruk in het onderwijs is hoog. Sociale steun door het team maakt deze werkdruk draaglijker.'

Literatuur:

- Carroll, T.G., Fulton, K., & Doerr, H. (2010). *Team Up for 21st Century Teaching & Learning: What Research and Practice Reveal about Professional Learning*. NCTAF: Washington.
- Ministerie van OCW (2011). *Actieplan Leraar 2020*.
- Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl). 2003-2010.
- Onderwijscoöperatie (2016). *De Staat van de leraar 2016: professionalisering*.
- Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday/Currency.

Een ander belangrijk onderdeel dat kan bijdragen aan reflectie is een goede analyse van de resultaten van je leerlingen. Typerend voor het Nederlandse onderwijs is de focus op (toets)resultaten. Deze resultaten worden veelal gebruikt om leerlingen in te delen in verschillende niveaus. Maar wat zeggen deze resultaten eigenlijk over het handelen van de leerkracht zelf? Kortom, (team)leren begint met het verzamelen van relevante informatie die in relatie staan tot het leerkrachtgedrag in de klas. Video-opnamen, evaluaties van leerkrachten zelf en van collega's, en resultaten geven richting aan de gezamenlijke onderzoeksvraag van het team.

Kenmerken van effectief lerende teams

Teamleren gebeurt vaak ongestructureerd en op onregelmatige basis. Om samen te komen tot een autonoom lerend team dat effectief bijdraagt aan de kwaliteit van het primaire proces is het nodig om een goede infrastructuur uit te zetten en het functioneren van het team (product én proces) te monitoren. Er bestaat helaas geen vaststaand recept om teamleren tot een succes te maken.

Uit een grootschalig onderzoek met lerende teams in het onderwijs blijkt echter wel welke kenmerken zij gemeen hebben (Carroll, Fulton & Doerr, 2010).

1. Een gedeelde visie en doelen

Lerende teams hebben een gezamenlijke visie die door alle teamleden wordt gedragen en uitgedragen. Het team stelt zichzelf uitdagende leerdoelen waaraan men samen werkt om de leeropbrengsten te verhogen.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Besteed voldoende aandacht aan het stellen van doelen en het creëren van een gezamenlijke visie op het onderwijs dat de school wil bieden. Dit is een proces! Stel het team regelmatig in de gelegenheid om kritisch te blijven kijken naar de huidige visie en deze zo nodig aan te passen. Dat geldt ook voor de doelen. Misschien wil het team deze bijstellen of komen er extra doelen bij.

2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Ieder lid van een lerend team draagt verantwoordelijkheid voor zowel de eigen successen als die van de andere teamleden. Individuele successen worden samen gevierd.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Binnen het team zullen er altijd verschillen zijn in het leerproces. Sommigen zullen de gevolgen van hun acties sneller terugzien in de resultaten dan anderen. Maak gebruik van deze verschillen en ga samen onderzoeken wat nu succesfactoren zijn en wat niet.

Een voorbeeld: Het team gaat aan de slag met het invoeren van coöperatieve werkvormen. Voor een aantal leerkrachten levert dit direct iets op. Andere leerkrachten zien geen resultaat. Waar ligt dat dan aan? Hebben de leerkrachten voldoende kennis om coöperatieve werkvormen goed toe te passen? Vinden leerkrachten het lastig om goed orde te houden in de klas? Of wordt het invoeren gehinderd door het huidige pedagogisch klimaat? Onderzoek samen wat werkt.

Casus basisschool De Klaver: het vervolg

Het vormgeven van teamleren binnen basisschool De Klaver verliep helaas niet zoals gepland. Het enthousiasme dat bij aanvang bestond, veranderde al snel in 'moetisme' en weerstand.

Het teamleren bleek weinig op te leveren en de motivatie van de leerkrachten daalde al snel.

De schoolleider ging daarom in gesprek met een extern adviseur: 'We waren erg enthousiast over de methode Doelgericht leren, maar deze bleek helaas niet passend te zijn voor ons team. We hebben alle stappen steeds nauwgezet gevolgd... Ik vind het erg jammer dat het weinig op blijkt te leveren. Bovendien zien onze leerkrachten een vervolg nu niet meer zitten en hebben zij een sceptische houding aangenomen. Welke aanpak kunt u ons adviseren?'

De adviseur diagnosticeert het vraagstuk en geeft de schoolleider inzicht aan de hand van de managementbouwstenen en zijn kennis over teamleren. Het probleem blijkt voornamelijk te liggen op het gebied van de cultuur. Een onderzoekende houding wordt niet aangemoedigd en het maken van fouten wordt eerder bestraft dan verwelkomd. De leerkrachten zijn geneigd om zaken daardoor niet heel erg anders aan te pakken dan zij doorgaans doen. Het experimenteren in de klas is begrensd. In acties en attitude. Doordat er veel focus ligt op het 'juist' handelen en weinig op het zich eigen maken van het onderzoek in de klas, is de uiteindelijke betrokkenheid laag. Er vindt geen binding plaats met het leerdoel en de oorspronkelijke motivatie verandert daardoor in weerstand. De adviseur adviseert de schoolleider een aantal concrete acties om de lerende cultuur binnen de school te versterken.

3. Meetbare doelen voor onderwijsverbetering

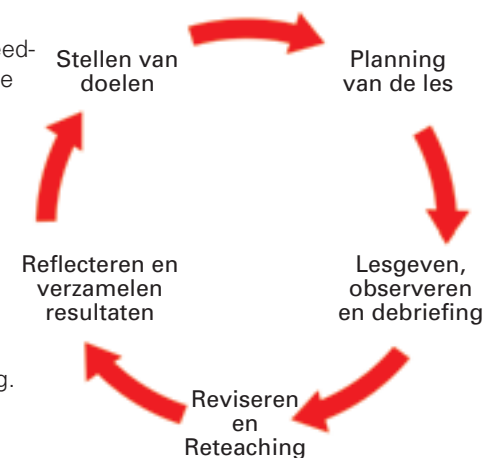
In een lerend team zijn de doelen die worden gesteld meetbaar en ze geven direct inzicht in leereffecten. Deze evaluatiemomenten worden als belangrijk ervaren voor de teamleden. In de eerste plaats omdat dit essentiële tools zijn om het lesgeven te verbeteren in relatie tot betere leerresultaten.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Meten is weten! Doelen worden per definitie SMART geformuleerd. De opbrengsten binnen het team vormen tevens een van de belangrijkste motivatiefactoren binnen het teamleren. Levert het de leerkrachten niets op, dan houdt het al snel op.

4. Heldere reflectiecyclus

Een lerend team heeft behoefte aan helder ingerichte leerprocessen die een feedbackloop bevatten van doelen stellen, planning, standaarden en evaluatie. Deze feedbackloop staat in het kader van de leerbehoeften van de leerlingen in relatie tot de professionele ontwikkelingsbehoeften van de leerkrachten.



Wat betekent dit voor de praktijk?

Zorg voor een heldere structuur of ontwikkelingscyclus om groei te kunnen monitoren. Een methode als Lesson Study biedt uw team een leidraad voor continue ontwikkeling.

5. Stabiliteit en veiligheid

Lerende teams functioneren minder goed in een disfunctionele omgeving. Veiligheid en stabiliteit zijn cruciale condities voor ontwikkeling.

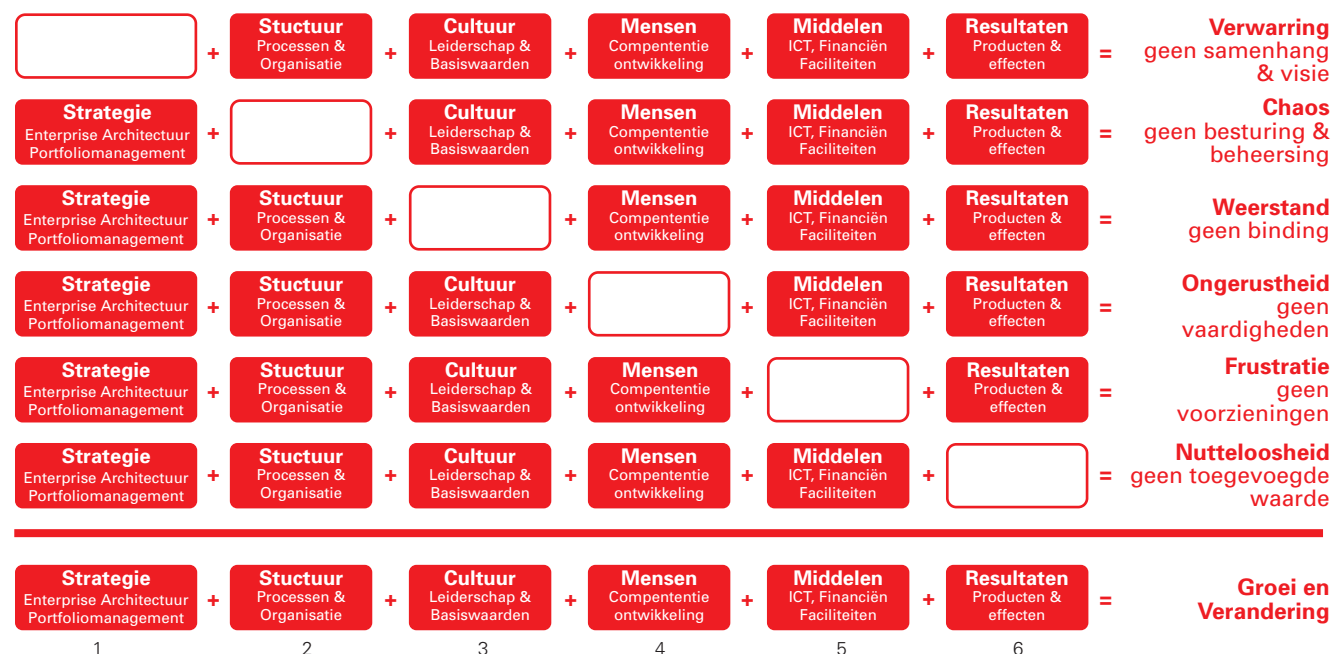
Wat betekent dit voor de praktijk?

Zorg in de eerste plaats voor voldoende veiligheid. Indien er onvoldoende veiligheid heerst, kan dit niet worden gecompenseerd met aandacht voor de andere vijf punten. Veiligheid houdt ook in dat er geëxperimenteerd mag worden. Erken dat het maken van fouten daar een onderdeel van is. Zonder een onderzoekende houding kan er geen verandering ontstaan!

Lesson Study-cyclus (Fernandez & Yoshida, 2004)

6. Gedegen leiderschap

Goed leiderschap is een vereiste om een lerend team goed te laten functioneren. In lerende organisaties wordt aandacht besteed aan het faciliteren van een structuur om te leren en het creëren van een cultuur die leren aanmoedigt. Hierin ligt voor



Managementmodel van Nieuwenhuis (*The Art of Management (the-art.nl), 2003-2010*).

'Teamleren is het meest zinvol wanneer het direct gekoppeld is aan het leren van de leerlingen. De kwaliteit van de lessen en het lesgeven staan per definitie centraal.'

de schoolleider een kartrekkersrol. Een klimaat waarin openheid en vertrouwen aanwezig zijn en waarin leraren ruimte krijgen om beslissingen te nemen over HOE zij hun leseffectiviteit willen verhogen. Dit gaat samen met 'gezonde' aanmoediging door de schoolleider om het handelen te blijven verbeteren ten behoeve van het leren van de leerlingen. Dit managementprincipe wordt ook wel 'pressure and support' genoemd.

Wat betekent dit voor de praktijk?

Ga na of alle voorwaarden voor effectief teamleren aanwezig zijn en maak daarbij gebruik van de managementbouwstenen (zie figuur op pagina 41).

Managementbouwstenen voor teamleren

Het implementeren of stimuleren van teamleren binnen een school of bestuur is een (complexe) verandering. Het managementmodel van Nieuwenhuis geeft aan welke bouwstenen er nodig zijn om succesvolle groei en verandering te waarborgen. Ontbreekt er één of meerdere bouwstenen? Dan heeft dit altijd gevolgen voor het veranderingsproces en de uitkomst. Om teamleren tot een succes te maken en te komen tot een lerende cultuur is het dus van belang dat alle bouwstenen in voldoende mate aanwezig zijn.

Aan de slag!

Lerende teams werken in een organisatie waar het team op structurele wijze kan werken aan betere lessen. E-learning Wizard heeft met het oog hierop de Leidraad structurele onderwijsverbetering© ontwikkeld. Deze leidraad is opgebouwd uit een aantal stappen die het team doorloopt om samen te onderzoeken hoe ze de kwaliteit en opbrengsten van de lessen kunnen verhogen:

- **Stap 1:** Formuleer een probleemstelling
- **Stap 2:** Formuleer een onderzoeksvraag
- **Stap 3:** Verken het probleem
- **Stap 4:** Stel een hypothese op
- **Stap 5:** Plannen, uitvoeren en monitoren van de verbeteracties.

Gratis Leidraad structurele onderwijsverbetering

Stuur een mail naar info@e-learningwizard.nl, dan ontvangt u de *Leidraad structurele onderwijsverbetering*© gratis. De leidraad is onderdeel van de e-learningcursussen in de Cadenza Highschool die ontwikkeld zijn door E-learning Wizard.

Voor meer informatie over de Cadenza Highschool of teamleren kunt u contact opnemen met Klaas Bellinga van E-learning Wizard:
06 - 51 50 33 07.

Of kijk op:
www.cadenza-hs.nl.

Praktijkvoorbeeld: het inzetten van e-learning voor teamleren

De Cadenza Highschool is een e-learningacademie (ontwikkeld door E-learning Wizard) met cursussen voor leerkrachten, intern begeleiders en schoolleiders. Leerkrachten kunnen de cursussen individueel volgen maar veel scholen doen dit in teamverband om zo samen te werken aan nog betere lessen. Door samen een cursus te volgen (bijvoorbeeld over het geven van duidelijke uitleg) kunnen de leerkrachten met elkaar bespreken wat zij op school belangrijk vinden. De lesvideo's uit de cursus kunnen ze samen bespreken om vervolgens ook bij elkaar in de les te kijken of te filmen. Zo gaat het team concreet aan de slag met observatie en reflectie.

Elke cursus sluit af met de *Leidraad structurele onderwijsverbetering*©. Aan de hand van de leidraad kan het team samen concrete acties uitzetten om het geleerde in de praktijk toe te passen.