



Werken aan een leercultuur

Een lerende school is in staat kennis te ontwikkelen of verbeteren en nieuwe vraagstukken op te lossen. Het team herkent én herstelt zaken die het leren (van de leerlingen) remmen of belemmeren. Met het Ontwikkelhuis werk je gericht aan zo'n lerende school. Het model geeft inzicht in hoe je een school kunt ontwikkelen tot een lerende organisatie. In het eerste artikel over het Ontwikkelhuis introduceerde adviseur Leren & Ontwikkelen Karla Okken het Ontwikkelhuis en besprak ze het fundament van het Ontwikkelhuis: de leerstructuur. In dit tweede artikel gaat ze dieper in op de twee andere lagen: het leervermogen en de leercultuur.

TEKST KARLA OKKEN
FOTOGRAFIE MARIANKA PRANGER

In het vorige artikel heb je kunnen lezen hoe je door goede voorbereiding en met de juiste inzichten opleidingsbeleid vorm kunt geven en met de bouwstenen van het Ontwikkelhuis een stevig fundament kunt neerzetten waarop je kunt bouwen aan leervermogen en leercultuur. Dat vraagt om educatief leiderschap van de schoolleider dat bestaat uit richting, ruimte en aandacht geven. Met *richting* ondersteun je je medewerkers, met *ruimte* geef je ze de mogelijk-

heid om te ontdekken en te experimenteren en met *aandacht* zorg je dat het leren blijft leven en uiteindelijk een eigen leven gaat leiden.

In een lerende organisatie herkennen medewerkers sneller waar de school zich in kan verbeteren en ze weten als eerste nieuwe ontwikkelingen en kennis in te zetten om het onderwijs te verbeteren. In zo'n school vind je medewerkers met actuele kennis en vaardigheden. Zij willen hun kennis graag up-to-date houden en zijn actief op zoek naar nieuwe kennis. De medewerkers spelen een sleutelrol binnen de organisatie en trekken mensen met dezelfde eigenschappen en instelling aan. Om een lerende organisatie te realiseren zet je als schoolleider in op visie, beleid, processen, gedrag en houding, waarin het opdoen van kennis, het volgen van (onderwijskundige) ontwikkelingen, het delen van kennis, reflectie, onderzoeken en experimenteren centraal staan.

“Leren begint niet van bovenaf, maar van binnenuit.”



Figuur 1. Het Ontwikkelhuis (Karla Okken, E-learning Wizard, 2022).

Op het fundament (visie) en de leerstructuur van het Ontwikkelhuis bouw je aan leervermogen en leercultuur.

Leervermogen

Bij het ontwikkelen van het leervermogen draait het om:

- Betrekken van medewerkers bij visie, beleid en ontwikkelingen.
- Leervormen die eigen regie en samenwerking stimuleren.
- Aansluiten bij behoeften en adaptief vermogen, weet wat er leeft.
- Stimuleren van onderzoekend leren en kennis delen.

BETREKKEN MEDEWERKERS

Zorg voor een gezamenlijk gecreëerde strategie waarin je de medewerkers continu betreft bij het opleidingsbeleid: het ontwikkelen van die kennis en vaardigheden die nodig zijn om de gestelde strategische doelen te realiseren. Medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk voor de uitvoering en het behalen van resultaten als zij hierin zelf keuzes kunnen maken en er invloed op kunnen uitoefenen.

LEERVORMEN

Leren is iets wat je in eerste instantie zelf moet doen. Als schoolleider kun je hierbij hulp en ondersteuning bieden, maar je kunt

het leren niet overnemen. Een leeromgeving die ruimte laat voor zelfstandig leren en eigen keuzes maken, zorgt er nog niet voor dat medewerkers uit zichzelf gaan leren. Leervermogen ontwikkelt zich met name door te oefenen met leervormen die eigen regie, samenwerking, onderzoekend leren en gespreid leiderschap stimuleren. Dat betekent soms dat je eerst iets moet afleren en daarna nieuwe leervormen moet aanleren.

Kies leervormen die kennis delen, continu verbeteren, teamleren en eigen regie ondersteunen. Daarnaast is het belangrijk om leervormen te kiezen die bij de visie op leren, de medewerkers en de context passen. Wanneer je de gekozen leervormen lang volhoudt, zullen zich nieuwe gewoontes ontwikkelen. Wanneer het team bijvoorbeeld niet gewend is om samen met anderen te leren – iedereen werkt in zijn eentje in het eigen klaslokaal – dan is er eerst gewoontevorming en gewenning aan andere vormen van leren nodig die het eigen leervermogen vergroten.

AANSLUITEN BIJ BEHOEFTE

Bij professionele ontwikkeling spelen persoonlijke behoeften en motivatie een grote rol. Wanneer medewerkers de gelegenheid krijgen om bewust keuzes te kunnen maken (binnen bepaalde kaders) ervaren zij uiteindelijk meer plezier en enthousiasme voor het leren. Continue aandacht voor deze behoeften en hieraan tegemoetkomen zorgt ervoor dat leren en ontwikkelen optimaal

tot hun recht komen. Hierbij spelen behoefte aan *autonomie* (ruimte om eigen keuzes te kunnen maken), *verbinding* (zich gewaardeerd lid van de groep voelen) en *competentie* (zich competent voelen voor de taak) een belangrijke rol. Medewerkers die zich autonoom, verbonden en competent voelen, zijn meer gericht op een leven lang leren.

ONDERZOEKEND LEREN EN KENNIS DELEN

Een lerende school biedt veel verschillende vormen van leren die medewerkers uitnodigen en stimuleren om actief kennis en informatie te zoeken, en deze toe te passen en te delen, en leer vormen die uitnodigen tot reflectie en continu leren. Denk bijvoorbeeld aan leren met technologie (simulaties, virtual reality en serious games), online leervormen zoals e-learning, informeel leren op de werkplek (samen lessen voorbereiden, lessen van anderen observeren, eigen lesopnames maken), kenniskringen, werken in PLG's of effectieve combinatievormen als blended learning (volgen e-learning ter voorbereiding op bijeenkomsten).

Leercultuur

Het 'dak' op het Ontwikkelhuis is de leercultuur. De school als Ontwikkelhuis is een omgeving waarin je medewerkers steeds

uitdaagt en stimuleert om zich te blijven ontwikkelen met als resultaat steeds beter onderwijs waarin leerlingen optimaal kunnen leren. Binnen de leercultuur draait het om:

- Eigen regie
- Continu ontwikkelen
- Gespreid leiderschap
- Verbeterde leeropbrengsten

EIGEN REGIE

In een leercultuur is er naast de gezamenlijke ontwikkeldoelen ook ruimte en aandacht voor de eigen interesse of keuzes van de medewerkers. Wanneer daar geen ruimte voor is, kunnen medewerkers ongemotiveerd zijn of raken voor het leren en zullen ze niet betrokken zijn bij hun eigen leren. Ze kunnen het gevoel hebben dat ze alleen leren voor een ander, dat het leren een extra inspanning is en geen onderdeel van hun dagelijkse werk. Wat dan helpt, is om inzichtelijk te maken welke invloed het eigen leren heeft op het leren van de leerlingen.

Eigen regie gaat ook over zelf je tijd kunnen indelen, zelf kiezen wanneer je leert. Kies bijvoorbeeld voor e-learning in een eigen online academie zoals die van E-learning Wizard (Lerarenacademie), dan kunnen medewerkers zelf kiezen wat ze wanneer leren.

POSITIONEEL LEIDERSCHAP	GESPREID LEIDERSCHAP
Leiderschap is een individuele eigenschap. Het wordt zichtbaar in het gedrag van de individuele leider.	Leiderschap is een groepskenmerk. Het wordt zichtbaar in de interactieprocessen tussen mensen.
Een enkeling of een selecte groep heeft het mandaat om te leiden en stuurt de school aan, de rest van de medewerkers zijn volgers.	Iedereen kan op momenten leiderschap krijgen. Wie leidt en volgt is afhankelijk van de situatie en de benodigde expertise.
Sommige mensen zijn geboren leiders, anderen hebben sturing nodig. Typische leiderschapskwaliteiten zijn moed, daadkracht en overtuigingskracht. Niet iedereen heeft deze kwaliteiten.	Iedereen in de school beschikt over kwaliteiten die op een bepaald moment nodig zijn. Ieder mens heeft de behoefte en het vermogen om invloed uit te oefenen op de inhoud en inrichting van zijn werkomgeving.
Formele afspraken en verantwoordelijkheden zijn primair richtinggevend. Ze zorgen voor afstemming tussen professionals en maken duidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is.	Een groep professionals is verbonden door een gezamenlijk doel of gedeelde opvattingen. Zo ontstaat een gezamenlijk werkverband dat richting geeft aan het handelen van de professionals.
Centrale doelen zijn uniformiteit, efficiëntie en borging en (financiële) groei.	Centrale doelen zijn diversiteit, ontwikkeling en vernieuwing en maatschappelijke waarde.

Figuur 2. De verschillen tussen positioneel en gespreid leiderschap. Bron: <https://www.managementsite.nl/gespreid-leiderschap>

GESPRED LEIDERSCHAP

Gespreid leiderschap zet je in als strategie om leren en ontwikkelen te bevorderen. Iedereen in het team kan leider zijn. Dit heeft niets te maken met hoe het leiderschap formeel is georganiseerd in hiërarchische zin. Een leercultuur waarin gespreid leiderschap is geïntegreerd biedt rijke leermogelijkheden voor medewerkers en stimuleert het team om vanuit eigen expertise en talent gezamenlijk te werken aan nog beter onderwijs. Wanneer iedereen vanuit de eigen expertise invloed kan uitoefenen, kan hij of zij op enig moment leider zijn. Hoe meer eigen regie medewerkers krijgen en hoe beter ze hierin begeleid en gecoacht worden, hoe beter medewerkers weten wat ze willen en focus kunnen aanbrengen in hun werk. Gespreid leiderschap is daarom een stevige voedingsbodem voor verbetering van werkplezier en vernieuwing.

Gespreid leiderschap stimuleer je door ervoor te zorgen dat medewerkers elkaar veel vaker ontmoeten en samen optrekken in het oplossen van problemen, door bijvoorbeeld samen een les voor te bereiden en te geven, maar ook door te werken met leerteams. Geef medewerkers zoveel mogelijk de kans om te werken vanuit hun belangstelling en expertise.

Gespreid leiderschap is een manier van denken die je kunt stimuleren met verschillende (coöperatieve) werkvormen. Verder helpt het om de onderlinge samenwerking en beïnvloeding regelmatig te evalueren. Om meer inzicht te geven in wat gespreid leiderschap betekent, is het goed om naar de verschillen met positioneel leiderschap te kijken (zie figuur 2).

VERBETERDE LEEROPBRENGSTEN

Uiteindelijk draait alles wat je doet op school om het leren van de leerlingen. Al het leren van de medewerkers is daarop gericht. In een lerende organisatie signaleer je knelpunten eerder en kun je gezamenlijk leren en actie ondernemen om de leeropbrengsten steeds verder te verbeteren. Leerkrachten werken niet langer in hun eentje, maar *samen* om het leren van *alle* leerlingen te verbeteren.

TOT SLOT

Bij het meten van de kwaliteit van de school lijkt scoren soms belangrijker dan leren. Maar leren is juist proberen, rommelen en experimenteren, zonder dat dit uitmondt in chaos. Dat vergt vertrouwen; vertrouwen van de organisatie naar de professional en van de professional naar de leerling.

Een lerende school ontwikkelen vraagt vaak een fundamentele verandering in houding ten aanzien van werken en leren. In een

lerende school is leren, onderzoeken en experimenteren een normaal onderdeel van het dagelijkse werk en is de schoolleider erop gericht om dit te stimuleren en onderhouden.

Voor de leerlingen betekent leren in een lerende school dat zij in een omgeving leren waarin zij de ruimte krijgen om in zichzelf te geloven en eigenwaarde en zelfvertrouwen te ontwikkelen doordat zij de verantwoordelijkheid krijgen voor eigen ontdekkingen, mogen proberen, rommelen en experimenteren. Leerlingen leren net als de professionals te ontdekken wat ze willen, om te gaan met tegenslag en problemen op een constructieve manier op te lossen in een flexibel proces van leren.

Kortom: het resultaat voor een lerende organisatie is op organisatieniveau een school die in staat is zichzelf steeds te verbeteren, met sterkere leerkrachten en ondersteuners die in staat zijn voortdurend hun kennis en vaardigheden te verbeteren ten gunste van de ontwikkelmogelijkheden van de leerlingen.

..... OVER DE AUTEUR



Karla Okken heeft een passie voor leren en heeft de overtuiging dat mensen een aangeboren drang naar leren hebben, zolang je maar de juiste 'bronnen' aanboort. Haar roots liggen in de zorg, waar ze ooit begon als verpleegkundige. 22 jaar geleden maakte ze de carrière-switch richting onderwijs en opleidingskunde. Karla werkt als Adviseur leren en ontwikkelen bij E-learning Wizard. Ze houdt zich bezig met het ondersteunen en adviseren van schoolleiders en besturen om een (meer) lerende organisatie te worden.

Mail naar karla@e-learningwizard.nl of
bel 06 - 19 63 18 32.

Gebruikte literatuur:

- David Hopkins (2007). *Every School a Great School*. Open University Press.
- Frank Hulsbos (z.d.). *Gespreid leiderschap: voorbij de leider als held*. Managementsite. <https://www.managementsite.nl/gespreid-leiderschap>
- Frank Hulsbos en Stefan van Langevelde (2017). *Gespreid leiderschap in het onderwijs: elkaar invloed gunnen voor vernieuwing*. Kessels & Smit Publishers B.V.
- Jessica van der Pouw (2018). *Professionele leergemeenschap: praktijkgericht onderzoek naar zelfsturing en gespreid leiderschap*. Masterscriptie Fontys.
- Peter Senge (2004). *Lerende scholen*. Academic Service.