



PATRICK VAN SCHAIK, lector Excellence and Innovation in Education bij de HZ University of Applied Sciences en projectleider van het Platform Leiderschap in het Onderwijs. p.w.van.schaik@hz.nl

MARLON VAN DE PUT, oud-schoolleider en momenteel werkzaam als opleider bij de schoolleidersopleidingen van Fontys en promovendus bij de Open Universiteit. m.putvande@fontys.nl

Dit artikel gaat over de laatste dimensie van de lerende organisatie: organisatiestructuur en beleid. Een school als lerende organisatie werkt niet alleen systematisch aan beter onderwijs, maar ook aan de professionaliteit van het team en van de organisatie als geheel (Ros e.a., 2022). In deze bijdrage gaan we in op voorwaarden in structuur en beleid die van belang zijn voor het creëren van een school als lerende organisatie. De schoolleider heeft hierin een sleutelrol te vervullen.

COHERENT GEHEEL SCHEPPEN

VOORWAARDEN IN ORGANISATIESTRUCTUUR EN BELEID

Om een lerende organisatie te bevorderen is een organisatiestructuur nodig die samenwerking, samen leren en samenwerken aan onderwijskwaliteit vanuit een duidelijke visie faciliteert en stimuleert. Denk daarbij aan een overlegstructuur die ruimte biedt voor (professionele) ontmoeting waarin met en van elkaar wordt geleerd, zoals in PLG's, leerteams of ontwikkelgroepen, maar ook aan transparante communicatie en besluitvormingsprocessen. Betrokkenheid van het team is daarbij een sleutelwoord. Daarnaast is congruentie in beleid een voorwaarde. Afstemming tussen personeelsbeleid, professionaliseringsbeleid, kwaliteitsbeleid (kwaliteitszorg), onderwijsbeleid en financieel beleid leidt ertoe dat ze elkaar kunnen versterken. Met elkaar vormen ze een coherent geheel gericht op het scheppen van voorwaarden voor een school als lerende organisatie.

COMPLEXE INNOVATIE

Het ontwikkelen van een school als lerende organisatie is echter een complexe innovatie met een aantal uitdagingen die vragen om het stap voor stap inrichten van een passende structuur en een proces van uitvoeren, monitoren, bijstellen en borgen die niet als 'quick-fix' kunnen worden gerealiseerd (Ros e.a., 2022; Sligte e.a., 2018). Hierbij handelt de schoolleider natuur-

lijk niet alleen. Ook het schoolbestuur speelt een belangrijke rol, bijvoorbeeld in het overkoepelend personeelsbeleid, in bovenschoolse voorzieningen en communicatie en door bovenschoolse mogelijkheden voor uitwisseling en professionalisering. In het Dossier Lerende organisatie op het Platform Samen Onderzoeken staat een Spiegelkaart voor deze dimensie voor school-

CONGRUENTIE IN BELEID IS EEN VOORWAARDE

leiders (op de ene kant van deze kaart en voor besturen (aan de andere kant van de kaart), waarmee beide actoren elkaar kunnen versterken. Ook intern begeleiders/kwaliteitscoördinatoren spelen een rol bij het gezamenlijk ontwikkelen en bewaken van kaders voor de onderwijskwaliteit.

VIER UITDAGINGEN

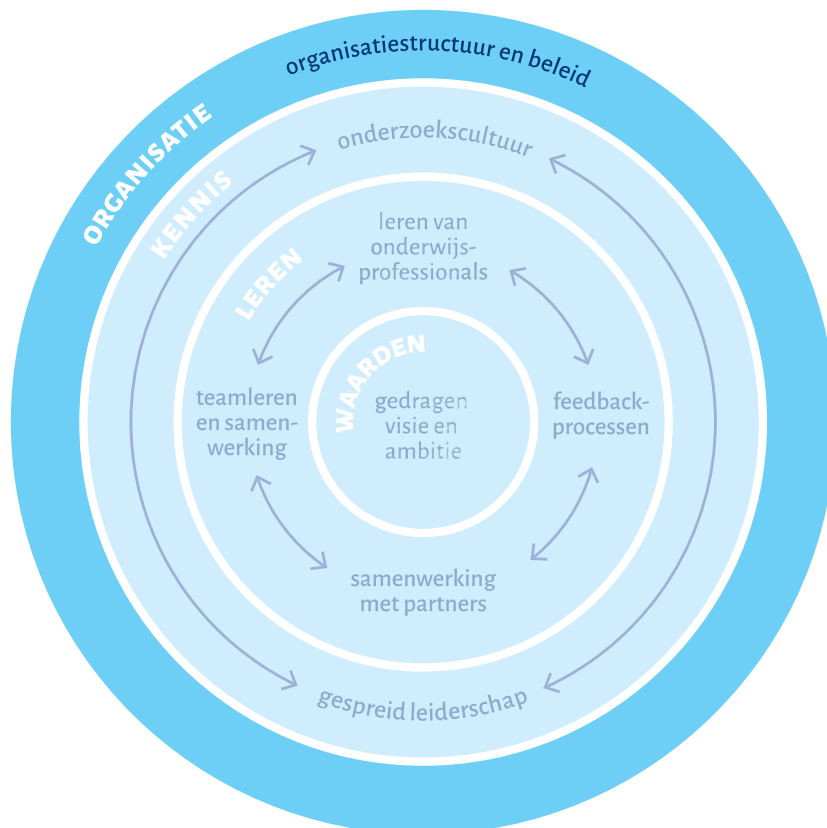
We noemen hieronder een viertal uitdagingen met daarbij suggesties hoe de schoolleider hiermee om kan gaan.

Uitdaging 1: Professionele ontmoeting realiseren

Een belangrijk structuurkenmerk van een lerende organisatie is een overlegstructuur waarin professionele ontmoet-

ting kan plaatsvinden en die is gericht op samenwerken, leren met en van elkaar en op het benutten van kennis van elkaar en uit onderzoek, zoals in PLG's. Onder andere de hoge ervaren werkdruk, het lerarentekort, prioriteit voor tijd voor lesgeven als kerntaak en veel leerkrachten met een deeltijdaanstelling maken dit tot een uitdagende opgave. Het is van belang dat leraren

niet alleen tijd *krijgen* voor samenwerken en leren, maar deze tijd ook *ervaren*. Uit onderzoek weten we dat het belangrijk is om hiervoor vaste momenten in de week te creëren, zodat de samenwerking niet afhankelijk is van (en verloren gaat in) de waan van de dag (Van Schaik, 2020). Leg daarom al in de jaarplanning een vast moment in de week vast om samen te komen in groepen waarin met en van elkaar wordt geleerd. Creëer bij voorkeur een structuur waarin vergadertijd niet wordt gecombineerd met leer- of ontwikkeltijd; ze hebben immers een andere dynamiek en vragen een andere mindset van de deelnemers. Bovendien kan tijd voor leren en ontwikkelen onder druk komen te staan van tijd



Model Lerende Organisatie (Ros, 2022)

voor vergaderen. Dit vergroot de kans dat bijeenkomsten bedoeld om samen te leren en ontwikkelen betekenisvoller kunnen worden ingericht én ervaren. Kijk daarom kritisch naar de huidige invulling van de overlegtijd en richt deze zo in dat samenwerken en samen leren gericht op onderwijskwaliteit een duidelijke plaats hebben. Een vroegtijdig vast ingeroosterd ontwikkelmoment kan het bovendien eenvoudiger maken om externe experts te betrekken, zoals een lerarenopleider of onderzoeker, en daarmee de professionele ontmoeting over organisatiegrenzen heen te plannen en realiseren.

Een schoolleider: 'De werkdruk in ons team is groot. En als je veel samenwerkt, moet je ook veel afstemmen. Dus mensen hebben al snel het gevoel dat het werken in leerteams hen veel extra tijd kost. Ik zorg ervoor dat ze ruimte ervaren door vanuit de opslagfactor vijf procent hoger dan gemiddeld te zitten. De overleguren nemen we ook netjes in de taakomschrijvingen mee, waardoor leerkrachten het gevoel hebben dat ze hier ►



tijd voor kunnen nemen en er lucht en ruimte ontstaat om dit goed te kunnen uitvoeren.’

In veel scholen wordt ontwikkel- en professionaliseringstijd ingevuld door gezamenlijke studiedagen. Onderzoek laat zien dat – ondanks dat tijdens deze dagen ook samen wordt geleerd - deze minder effectief zijn dan de hierboven genoemde ontwikkelgroepen, zoals

HET MOET DUIDELIJK ZIJN VOOR LERAREN OP WELKE MOMENTEN ZE INSPRAAK HEBBEN EN WAT DE STATUS VAN EEN BESLUIT IS

PLG's. Dat verandert echter als ze een geheel vormen met andere PLG's. Zo kan bijvoorbeeld een onderwijsontwikkeltraject met betrekking tot het integreren van lezen en techniekvakken, dat wordt georganiseerd in twee schoolinterne PLG's, worden vooraf gegaan door of afgesloten met een introduceerende studiedag met workshops en lezingen van externe (én interne) experts.

Natuurlijk vraagt dit alles allereerst om in het beleid prioriteit te geven aan gestructureerde tijd voor samen leren en ontwikkelen op regelmatige basis.

Uitdaging 2: Transparante besluitvorming

Een tweede uitdaging betreft het organiseren van transparante besluitvorming die past bij een lerende organisatie. Transparantie wil zeggen dat het voor

nemen, bestaat uit drie momenten:

- 1) *Brainstorm*. Jij (of een werkgroep) licht het vraagstuk (inrichting schoolplein, indeling jaargroepen, opzet van plusgroep, et cetera) toe en je vraagt leraren ideeën te geven, zonder hier een oordeel over te vellen, alleen verhelderende vragen kunnen worden gesteld. Je dankt ieder en geeft aan dat de werkgroep met de input aan de slag gaat;
- 2) *Feedbackronde*. De werkgroep komt met een onderbouwd conceptvoorstel, waarin de urgentie, mogelijke oplossingen met voors en tegens en een keuze met gevolgen en voorwaarden staan beschreven. Alle teamleden worden in de gelegenheid gesteld feedback te geven. Hierbij worden vooral verdiepende vragen gesteld (Waarom is dat nodig, waarom vind je dit belangrijk?), zonder dat de werkgroep in de verdediging schiet. De werkgroep dankt de teamleden en geeft aan de feedback zo goed mogelijk te verwerken;
- 3) *Besluit*. De werkgroep komt met een besluit waarin zij aangeven hoe ze met de feedback zijn omgegaan. Als schoolleider kijk je vooral naar de haalbaarheid van de randvoorwaarden. In dit besluit

REFERENTIES

- Ros, A., Amels, J., Stallaert, M., van de Stolpe, Y., & Volman, M. (2022). *Leidraad werken aan onderwijsverbetering*. NRO.
- Van Schaik, P.W. (2020). *Utilizing, co-constructing and sharing knowledge in collaborative teacher learning*. Universiteit van Amsterdam.
- Schenke, W., Sligte, H. W., Admiraal, W., (2015). *Scan school als professionele leer-gemeenschap*. Amsterdam, The Netherlands: Kohnstamm Instituut.
- Sligte, H., Admiraal, W., Schenke, W., Emmelot, Y., & De Jong, L. (2018). *De school als PLG. Ontwikkeling van scholen voor voortgezet onderwijs als professionele leer-gemeenschappen*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.

Verder lezen:

www.platformsameneronderzoeken.nl/dossiers/lerende-organisatie/
Leidraad Werken aan onderwijsverbetering Primair Onderwijs

moet helder zijn wat van ieder wordt verwacht. Een besluit kan zijn dat op een bepaalde manier wordt gewerkt tot de evaluatie over bijvoorbeeld zes maanden, waarna de werkwijze mogelijk wordt bijgesteld.

Bij transparante besluitvorming hoort ook dat er mandaat van een werkgroep, PLG of leerteam is. Een schoolleider: 'Ik zeg tegen mijn werkgroepen: als jullie dat goed hebben onderzocht en er goed over hebben nagedacht, op tijd teruggekoppeld en het team meegenomen in jullie overwegingen, dan sta ik helemaal achter jullie. En dan mogen jullie inderdaad een beslissing nemen.'

Uitdaging 3: Goede communicatieprocessen

Een derde uitdaging is het realiseren van goede communicatieprocessen. Voor een lerende organisatie is het van belang dat iedereen kan beschikken over relevante informatie, zonder hiermee overladen te worden. Deze informatie moet dus goed te begrijpen en snel en eenvoudig te vinden zijn. Dat geldt ook voor ouders en andere partners. Het is dus nodig om goed na te denken hoe je informatie ordent en deelt, met wie en op welk moment. Een voorbeeld is de volgende indeling:

- website: voor informatie en documenten die voor ouders en partners van belang zijn;
- intranet: alle documenten over de manier van werken op school, werkafspraken, regelingen, et cetera;

- nieuwsbrief: wekelijkse email met mededelingen aan het team over organisatie en taakverdeling;
- groepsapp-sociaal: voor mededelingen op het intra persoonlijke vlak;
- groepsapp-praktisch: dringende organisatorische zaken, die niet kunnen wachten.

Een schoolleider: 'Nu we de vergaderstructuur hebben aangepast van organisatie naar inhoud, moeten we

seringsdoelen (welke expertise is nodig, wie heeft welke expertise, wie wil zich hier verder in specialiseren?). Je gaat na hoe je het proces zo inricht dat leraren onderzoeksmatig werken op een manier dat ze van elkaar leren. Bij financiële keuzes heb je steeds de speerpunten en professionaliseringsdoelen voor ogen en de visie waar de school voor staat. Dus bij alle keuzes waar je voor staat, spelen de dimensies van de lerende organisatie in samenhang een rol.

Een schoolleider: 'Wat ik heel belangrijk vind is dat mensen die bepaalde verantwoordelijkheden dragen binnen de organisatie voor speerpunten van schoolontwikkeling, daar ook faciliteiten voor krijgen in tijd, ruimte en eventueel ook in functie en dus beloning. En dat is wel iets wat nu toch wel steeds dichterbij komt, in de situatie waar we nu zitten.'

Een schoolleider: 'Het is onze corebusiness dat de kinderen alle kansen krijgen die zij verdienen. Dat is waar we echt de tijd voor willen nemen. Dus je blijft ervoor zorgen dat de mensen geschoold blijven, dat het onderwijs up-to-date is en dat we kritisch blijven nadenken of

HET IS VAN BELANG OM DE DIMENSIES VAN DE LERENDE ORGANISATIE STEEDS IN SAMENHANG TE BEKIJKEN

tegelijktijd zorgen dat die organisatorische dingen wel ergens een plek krijgen. Om te voorkomen dat leerkrachten elke dag een fragment of een dingetje krijgen en het overzicht kwijtraken, probeer ik die te bundelen. Eén keer in de week krijgen mijn teamleden dan een mail met alle informatie die nodig is.'

Uitdaging 4: Coherentie in beleid

Tot slot is het komen tot een coherent geheel van kwaliteits-, onderwijskundig personeels- en financieel beleid van belang. Dit betekent dat als je op basis van evaluatiegegevens samen met het team onderwijskundige speerpunten voor volgend jaar vaststelt (bijvoorbeeld het bevorderen van leesmotivatie en een doorgaande lijn in burgerschapsonderwijs), je ook nadenkt over professionali-

we de goede dingen doen. We besteden veel tijd aan gesprekken voeren met leraren en hen in hun kracht zetten.'

De wijze waarop je als schoolleider, samen met je bestuur en je team, hiermee aan de slag gaat, hangt natuurlijk af van de specifieke context van je school. Schoolleiders kunnen daarbij veel van elkaar leren, als bovengenoemde vraagstukken in het directeurenoverleg worden besproken en ervaringen worden gedeeld. Hierbij is het van belang om de dimensies van de lerende organisatie steeds in samenhang te bekijken. Dan werk je echt aan een lerende organisatie. Meer handvatten en suggesties zijn te vinden in het Dossier Lerende Organisatie op het Platform Samen Onderzoeken. BSM