

Werken aan een professionele cultuur

Hoe begeleid je lerende collega's?

Leerprocessen van de professionals in de school begeleiden, hoe pak je dat aan?

In dit artikel geeft onderwijsadviseur Naomi Mertens tips.

Hoe kunnen we ons onderwijs blijven verbeteren? Dat is een belangrijke vraag voor veel scholen. Een lerende en onderzoekende schoolcultuur kan bijdragen aan het vergroten van de onderwijskwaliteit. Bij scholen met zo'n cultuur staat het (leren) professionaliseren van het team hoog in het vaandel. De beroepskrachten binnen de school reflecteren regelmatig op hun eigen handelen en de effecten ervan en stellen hun handelen zo nodig bij (zie onder meer: nro.nl/onderzoekende-houding-en-cultuur; delerarenagenda.nl/delerarenagenda/scholen-als-lerende-organisaties).

Doelen, werkwijzen en voorbeelden

Wat is nodig om tot een onderzoekende en lerende cultuur te komen in de school? Scholen die zo'n professionele cultuur willen neerzetten, streven naar realisering van de volgende doelen:

1. De school is een leeromgeving voor leraren.
2. Onderwijsprofessionals leren in en van de praktijk.
3. Het team voert een professionele dialoog.

In dit artikel ga ik eerst nader in op deze drie doelen. Het is uiteraard essentieel dat teams worden gefaciliteerd om ze daadwerkelijk te verwezenlijken. Daarin kunnen (proces)begeleiders een belangrijke rol spelen. Zij kunnen een set van vijf werkwijzen inzetten om hun collega's te ondersteunen bij het werken aan een professionele cultuur. Ook deze werkwijzen zal ik toelichten. Voorbeelden van hoe het werken aan een lerende en onderzoekende cultuur eruit kan zien in de praktijk, geeft Hanneke van den Hout, intern begeleider bij CBS Tamarinde in Zaandam.

School als leeromgeving voor leraren

In een lerende schoolcultuur leren niet alleen leerlingen, maar ook onderwijsprofessionals op school. De werkplek is een ontwikkelplek, waar zij worden uitgedaagd en kunnen groeien in hun vak. Dat leerlingen in een school leren, vinden we evident. Minder vanzelfsprekend is het dat collega's de school ook als een leeromgeving voor zichzelf ervaren. Als jij 's morgens naar je werk gaat, ga je dan vooral

naar school om de leerlingen iets bij te brengen of ook om zelf nog te leren?

Natuurlijk, er zijn op elke school wel scholingsbijeenkomsten en teamvergaderingen, maar vaak zijn die gericht op het verbeteren van het werken met leerlingen. Dan vraag je je als onderwijsprofessional niet per se af hoe je jezelf erdoor ontwikkelt, bijvoorbeeld als onderzoeker of vernieuwer. Willen professionaliseringsactiviteiten effect sorteren, dan moeten deze echter zowel het primaire proces (werk met leerlingen) verbeteren als andere kennis en vaardigheden vergroten (Van Veen et al., 2010). Hierbij is begeleiding nodig. De intern begeleider (ib'er), specialisten (onder wie orthopedagogen, taal- en rekenspecialisten, ambulante begeleiders enzovoort) en andere collega's met een masteropleiding hebben vaak de mogelijkheid om deze begeleiding te verzorgen. Ze kunnen, samen met hun collega's, stilstaan bij bepaalde thema's die spelen in de school, de manier van lesgeven, het gekozen onderwijsconcept, de didactiek en de pedagogiek. Luc Greven (2017) beschrijft deze rol als die van 'de kennismakelaar'. Als kennismakelaar ben je *procesbegeleider* van de professionele ontwikkeling van collega's en de teamontwikkeling; je begeleidt hun leer- en ontwikkelprocessen. Hierbij ben je gericht op hun professionele groei én op hun gezamenlijke product(en). Zo versterk je de school als leeromgeving.

Ga je naar je werk om daar zelf ook te leren?

Hanneke vertelt hoe ICBS Tamarinde bevordert dat professionals op school leren: 'We doen nu mee aan het rekenverbetertraject van onze stichting. De focus ligt een jaar lang op dat thema. We praten erover tijdens duo-overleg, in studiemomenten, gedurende bouwvergaderingen. Dan gaat het bijvoorbeeld over "modellen". Wat is dat? Hoe doen we dit als we werken?'



Leren in en van de praktijk

Om professionalisering effectief te laten zijn, is een sterke relatie met de praktijk noodzakelijk (Van Veen et al., 2010). Hanneke: 'Studiedagen werden eerder meestal ingevuld met externen. Dat doen we nu ook nog wel, maar altijd met tijd om het te verwerken in de praktijk. Want anders heeft het geen zin ...'

Op scholen met een professionele cultuur leren onderwijsprofessionals in de praktijk óver die praktijk. We zagen echter al dat 'leren op de werkvloer' vaak makkelijker gezegd is dan gedaan: als leraar sta je dagelijks voor de klas, maar dat wil niet per se zeggen dat je daarvan nog leert. Daarvoor is actieve reflectie nodig: voorafgaand aan het werk, tijdens het werken en achteraf. Als procesbegeleider kun je actieve reflectie in het team stimuleren, bijvoorbeeld met de kaartenset *Catalyst* (zie kader op pagina 20) of met behulp van de *Lesson-Study*-trajecten (zie verderop in het artikel).

Professionele dialoog

Vaak wordt in de onderzoeken die gaan over leren in de praktijk gesproken over het belang van de professionele dialoog in het team (Stoll, 2012). Professionele dialogen zijn gesprekken die collega's bewust voeren om samen te kunnen leren van theorie en praktijk. Dat doen zij in het team, in deelteams of kleine groepjes. Een professionele dialoog (of *learning conversation*) focust op één thema en heeft een dubbele opbrengst: de deelnemers doen nieuwe kennis op én kunnen deze vertalen naar de praktijk, zodat de kennis leidt tot verbeteringen.

'Professionele gesprekken kunnen voeren betekent voor ons: gericht en gefocust praten over onderwijs', zegt Hanneke. 'In eerste instantie ben je daarom misschien als begeleider wat sturender: je houdt vast aan één onderwerp.' Hanneke en haar collega's bespreken bijvoorbeeld samen hoe leerlingen zich ontwikkelen – en wat zij daar als onderwijsprofessionals van opsteken. 'Dat doen we in zogenaamde "datagesprekken". Het is belangrijk om die gesprekken goed te begeleiden, zodat ze niet alleen gaan over de successen van de afzonderlijke groepen, maar vooral over wat we hier als professionals van kunnen leren en hoe we dat gaan inzetten in de dagelijkse praktijk.'

Faciliteren, hoe doe je dat goed?

Werken aan een lerende en onderzoekende cultuur is werken aan de professionele ontwikkeling van iedereen in de school, zo zagen we al. Hoe kun je nu als procesbegeleider het leren van onderwijsprofessionals faciliteren? Hierna licht ik vijf effectieve werkwijzen toe: werken aan een gedeeld doel, ervoor zorgen dat collega's van en met elkaar leren, het stimuleren van een

Kaartenset

Professor Louise Stoll en haar team van onderzoekers aan de lerarenopleiding van de Universiteit van Londen onderzochten de rol van middle leaders (coördinatoren) en teacher leaders in onderwijsverandering. Welke kennis en vaardigheden zetten zij in om veranderingen te bewerkstelligen? Als ondersteuning ontwikkelde de onderzoeksgroep een kaartenset: 'Catalyst' (in het Nederlands: 'Katalysator voor verandering'). Op de kaarten staan uitspraken als: 'heb begrip voor de context van de ander' of 'deel het eigenaarschap', steeds met een korte uitleg erbij. De vraag: 'hoe doen wij dat eigenlijk in onze school?' zorgt vervolgens voor inzicht en reflectie in de eigen (begeleidings)praktijk.

Leiderschap voor een lerende cultuur VIER SUCCESSEN

Ontwerp bijeenkomsten om succesvolle praktijkvoorbeelden te vieren. Zorg ervoor dat je elkaars kwaliteiten kent en bouw daarop voort door ontwikkelpunten te formuleren. Zet de deuren open, zodat collega's in elkaars praktijk kunnen meekijken.

De impact volgen BIED MOGELIJKHEDEN VOOR REFLECTIE

Essentieel in alle veranderprocessen is dat je kunt duiden wat het verschil gemaakt heeft. Vraag jezelf af: heb ik een verschil gemaakt? Laat collega's zich die vraag ook stellen. Creëer tijd en ruimte om hierop te kunnen reflecteren.



Enkele kaarten uit de set 'Katalysator voor verandering' (Stoll et al., 2020).

gesprekscultuur, bevorderen van praktijkonderzoek en het goed organiseren van de randvoorwaarden.

Stimuleer samenwerking aan een gedeeld doel

Uit veel onderzoek in leergemeenschappen (Prenger et al., 2017; Stoll et al., 2012) blijkt dat het samenwerken aan een gedeeld doel cruciaal is. Je gesprekken met collega's zijn er dus op gericht om te achterhalen welke verwachtingen zij hebben van het professionaliseren, samenwerken, samen leren en hoe zij gezamenlijk tot een resultaat willen komen. Belangrijk is dat het doel gedeeld én gedragen is: collega's vinden het samen intrinsiek belangrijk dat de actuele kwestie wordt aangepakt.

Hanneke vertelt: 'Het belangrijkste is geweest dat wij meer een gezamenlijke focus hebben gecreëerd om dingen te verbeteren. Onze directeur is hierin leidend geweest. Maar de verantwoordelijkheid voor verbeteringen ligt niet alleen bij de directie of de ib'er: we verdelen de taken en we gebruiken expertise van afzonderlijke collega's om verbeteringen voor elkaar te krijgen. Zo worden de kennis en ervaring beter gespreid in de school.'

Zorg ervoor dat collega's van en met elkaar kunnen leren

In een professionele cultuur leren onderwijsprofessionals van en met elkaar. Je kunt dit op verschillende manieren faciliteren. Richt bijvoorbeeld een professionele leergemeenschap in, waarbinnen collega's kennis en ervaring over een thema ontwikkelen. Of faciliteer het van elkaar leren door bijvoorbeeld eens samen een (stukje uit een) onderwijsgerelateerd artikel te bespreken. Vraag collega's naar voorbeelden uit hun praktijk en vergelijk deze samen met aanpakken die je in de school hanteert, waarna je conclusies trekt. Ook lesbezoeken stimuleren het leren van en met elkaar.

Hanneke: 'Op onze school kijken collega's onder meer naar elkaars – verlengde – instructie. Zien we bij elkaar in de groep dat we doen, wat we zeggen dat we doen? Natuurlijk regelen we dat de groep even overgenomen wordt, zodat collega's bij elkaar kunnen kijken. We ontwikkelen ons nu langzaam van 'wat gaat er allemaal goed' naar 'wat kan hier ook nog beter'. Het is een proces van continu verbeteren. Dat vergt kwetsbaarheid, ook om open te kunnen zijn over wat nog niet zo goed werkt.'

Bevorder een veilige gesprekscultuur

Samen leren en professionaliseren vraagt om een sfeer van vertrouwen. Werk daarom actief aan de cultuur in de groep: iedereen doet mee, we maken werk van vertrouwen, we voelen ons eigenaar van ons eigen proces. Dit vraagt om sensitiviteit, je inleven in wat collega's belangrijk vinden, om het 'erbij houden' van collega's

met een andere mening en om reageren op opgetrokken wenkbrauwen en dat wat niet gezegd wordt. Vaak hoor ik in mijn begeleidingswerk (als externe onderwijsadviseur) dat procesbegeleiders in de school dit lastig vinden; het belemmert groepen soms om aan de slag te gaan. Maar vertrouwen groeit juist door samen te werken. Begin klein, maar begin in elk geval. Hanneke zegt: 'Ik maak in mijn begeleidingswerk graag gebruik van oplossingsgerichte coachingstechnieken en ik lees me goed in, zodat ik begrijp waar collega's zitten in hun ontwikkeling en wat ze bezighoudt. We leren allemaal op onze eigen manier. Ik probeer altijd goed aan te voelen waar een collega behoefte aan heeft: advies of gewoon even "iets tegen me aanhouden" en dan weer zelf verder? Om ervoor te zorgen dat collega's niet in een verdedigende houding schieten, zorg ik als gespreksbegeleider voor veiligheid. Daardoor ontstaat steeds meer vertrouwen om ook te delen wat nog lastig is. Daarnaast groeit zo het begrip voor anderen.'

Reserveer tijd om met elkaar te praten en bewaak deze als een leeuw

Ga de diepte in bij het praktijkonderzoek

Als procesbegeleider ben je erop gericht om met collega's de diepte op te zoeken in het praktijkonderzoek: Wat weten we er al van? Welke bronnen kennen we? Wie kan ons hier meer over zeggen? Hoe kunnen we dit uitproberen in de praktijk? Wat vinden leerlingen ervan? Hierbij is het belangrijk dat er niet al een vooraf gegeven antwoord op de vraag ligt. Het werkt goed om hierbij een onderzoeks- en ontwerpmodel in te zetten dat de professionele dialoog ondersteunt (Aanen-Zilvold et al., 2015; Binkhorst, 2017). Denk bijvoorbeeld aan Lesson-Studytrajecten (zie bijvoorbeeld lessonstudynl.online en lessonstudy.nl/lessonstudy.html) of vergelijkbare (begeleidings)trajecten waarin onderzoek en (her)ontwerp van onderwijs aan de orde zijn. Wat je in deze trajecten doet, is bewust stilstaan bij wat je van plan bent, hoe het met de uitvoering gaat, hoe effectief dat is en wat het aan



Naomi Mertens

Naomi Mertens is zelfstandig onderwijsadviseur bij MijnLeergemeenschap. Ze begeleidt al ruim twintig jaar scholen en schoolbesturen bij het realiseren van een lerende cultuur in de organisatie. Haar specialisme is het begeleiden van professionele leergemeenschappen en het opleiden van facilitators (in scholen en netwerken) die katalysator van de verandering zijn.

Tip! Lees ook het themanummer van 'Beter Begeleiden' over professionaliseren (mei 2021). Dit is te vinden in de materialenbank op lbbo.nl.

nieuwe inzichten oplevert. Je doet samen onderzoek en ontwerpt nieuwe lespraktijken, op basis van je analyses en gericht op leerlingen in je school. Volgend jaar gaat de school van Hanneke aan de slag met Lesson Study. 'Dan duiken we dieper in de achtergronden van onze kwesties en bekijken die op meer manieren. Waarom is dit eigenlijk een vraag voor ons? Waarom hebben we die nog steeds? Wat hebben we al gedaan om deze vraag te beantwoorden?'

Organiseer de randvoorwaarden goed

Als laatste is het van belang om goed te organiseren. Reserveer tijd om te praten met elkaar en bewaak die als een leeuw. Richt werkruimtes prettig en functioneel in; houd de takenlijst handig bij en regel koffie en soms iets lekkers, als er wat te vieren valt.

Hanneke: 'Na een drukke dag voor de klas hebben leraren ook even tijd nodig om te resetten, voordat ze zelf de ruimte voelen om iets te leren. Tijd en ruimte zijn erg belangrijk. Maar in de waan van de dag sneuvelt deze reflectietijd nogal snel. Daar moet je dus zelf voor waken.' Daarnaast is het van belang om de begeleiding ook goed voor jezelf 'te organiseren' en hierbij je eigen grenzen goed te bewaken.

Hanneke: 'Je zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid blijft waar deze hoort. Je bent geen Florence Nightingale; je hoeft als begeleider niet alle problemen zelf op te lossen. Je moet elkaar helpen.'

Wil je kans maken op een gratis exemplaar van de kaartenset *Katalysator voor verandering* of Naomi Mertens nieuwe boek over professionele leergemeenschappen? Lees meer op pagina 47.

De literatuurlijst bij dit artikel vind je in de materialenbank op lbbo.nl.