

## 12.8 Professionele leergemeenschappen en netwerk-leren

*Professionele leergemeenschappen (Verbiest, 2012) en netwerk-leren (De Laat, 2012) verhogen de kans op succesvol leren in het kader van een implementatie.*

→ *Ook al hebben deze twee begrippen betrekking op schoolontwikkeling, voor HGD in het Onderwijs bieden ze inspiratie en houvast.*

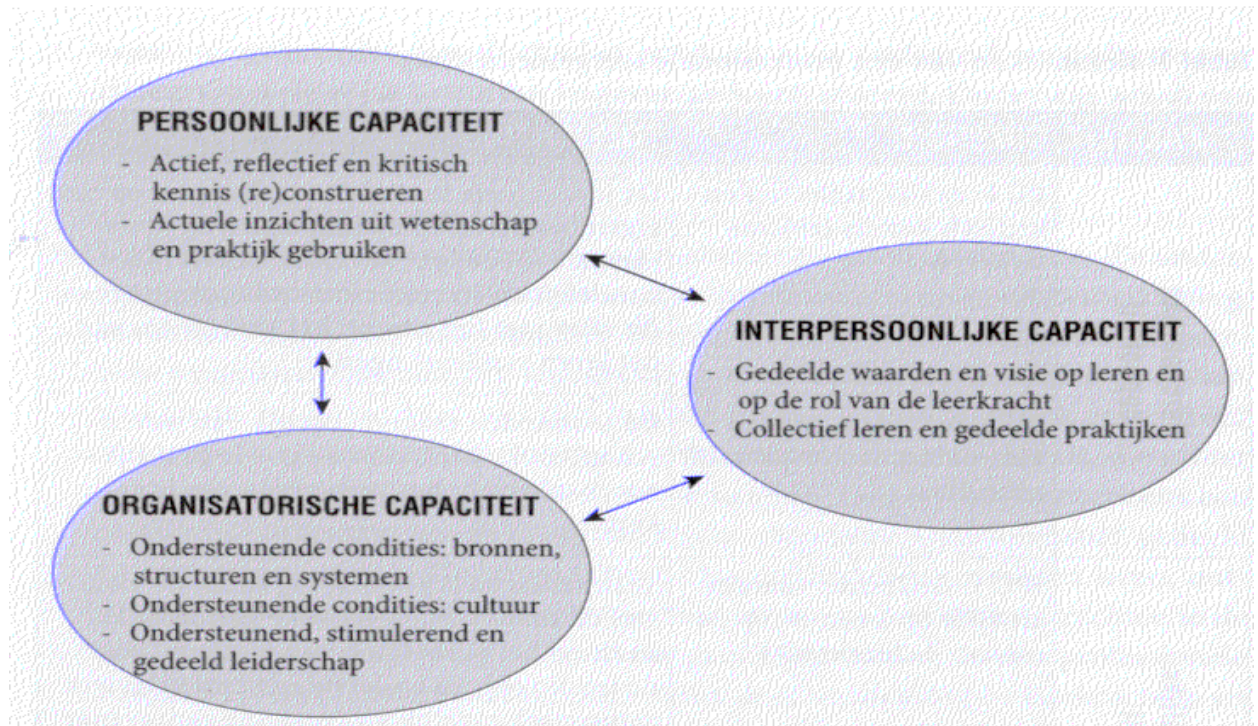
### Professionele leergemeenschap

Zo'n gemeenschap bestaat uit een groep professionals die de eigen praktijk kritisch-reflectief onderzoekt met het doel deze te verbeteren (Verbiest, 2011). Zo ontstaat een lerende organisatie die continu het vermogen om zijn toekomst te creëren uitbreidt. Managers spelen daarbij een belangrijke rol. Zij staan model voor de gemaakte keuzes, stimuleren en ondersteunen de professionals en delen hun invloed en autoriteit met hen. Zij scheppen mogelijkheden voor gezamenlijke leersituaties, ontwikkelen en onderhouden een cultuur van vertrouwen en betrekken professionals bij de besluiten die in het implementatietraject genomen worden.

De gemeenschappelijke kern in een professionele leergemeenschap is: *professionaliteit, leren en gemeenschap*. Er is sprake van een professionele leergemeenschap als de onderwijsprofessionals in een school individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren. De kern van een professionele leergemeenschap is een groep van professionals die individueel en vooral collectief op een kritisch - reflectieve wijze de eigen praktijk onderzoekt met het doel die te verbeteren. Het idee van een professionele leergemeenschap sluit aan bij de 'lerende organisatie': een organisatie die continu zijn vermogen om zijn toekomst te creëren uitbreidt (download 12.6).

Kenmerkend voor een professionele leergemeenschap zijn drie elkaar wederzijds beïnvloedende capaciteiten: *persoonlijke capaciteit, interpersoonlijke capaciteit en organisatorische capaciteit*.

Figuur: samenhang tussen de drie capaciteiten van een professionele leergemeenschap (Verbiest, 2011)



*Persoonlijke capaciteit* is het vermogen van individuen om op een actieve en reflectieve wijze kennis te verwerven, te herzien, bij te stellen en toe te passen. Het gaat om het kunnen construeren en reconstrueren van kennis en het kunnen benutten van actuele inzichten uit wetenschap en praktijk. In de school ziet men die capaciteit als individuele docenten reflecteren op hun eigen handelen en op hun achterliggende mentale modellen. Dus als ze hun handelen (en hun handelingstheorieën) onderzoeken en streven naar verbetering daarvan, met behulp van wetenschappelijke inzichten en goede praktijkvoorbeelden.

*Interpersoonlijke capaciteit* is het vermogen van een collectief (bijvoorbeeld een team), om kennis te (re)construeren en toe te passen. Het gaat om samen leren en samen werken vanuit gedeelde opvattingen over leren en onderwijs. Het impliceert een gemeenschappelijke visie op leren en op de rol van de docent. In de school ziet men deze capaciteit als teamleden en schoolleiding de visie van de school delen en die realiseren.

*Organisatorische capaciteit* verwijst naar structurele en culturele condities die ondersteunend zijn voor de persoonlijke en interpersoonlijke capaciteitsontwikkeling. In een school ziet men die capaciteit als er organisatorische, financiële en materiële mogelijkheden zijn die teamleden in staat stellen hun handelen te onderzoeken en individueel en collectief te leren. Leiderschap is een belangrijke dimensie van de organisatorische capaciteit. Onderwijskundig leiderschap schept mogelijkheden voor samen leren, ontwikkelt en onderhoudt een cultuur van vertrouwen en betreft docenten bij

belangrijke besluiten die in de school genomen worden. In een professionele leergemeenschap stimuleert en ondersteunt de schoolleiding de docenten en wordt invloed en autoriteit gedeeld.

De drie capaciteiten beïnvloeden elkaar. Als docenten van elkaar willen leren, dan dient daar ook fysiek de gelegenheid voor te zijn. Het rooster moet het bijvoorbeeld mogelijk maken dat docenten elkaars lessen bezoeken. Ook zal er voldoende vertrouwen in elkaar moeten zijn om een zinvolle dialoog over het onderwijs aan te gaan. Een school die scherp verdeeld is over de visie op onderwijs zal niet eenvoudig tot collectieve leerprocessen komen. De energie gaat dan vaak zitten in een abstracte en onvruchtbare discussie over goed onderwijs. Professionele ontwikkeling van docenten en schoolontwikkeling moeten dan ook hand in hand gaan. Met de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap doen we aan een opbouw van capaciteiten: het zodanig toerusten van onderwijsprofessionals en de schoolorganisatie dat die optimale kansen biedt voor leerlingen.

#### *Tien aanbevelingen implementatie van Verbiest (2012)*

Verbiest (2012) stelt dat goed onderwijs afhankelijk is van de mate waarin leraren samen werken en samen leren. Hij pleit voor professionele leergemeenschappen, oftewel lerende organisaties. Hij geeft aanbevelingen voor duurzame schoolontwikkeling. Deze zijn in de eerste plaats gericht aan de schoolleiding en andere leidinggevenden.

1. *Neem de tijd.* Onder invloed van de tijdsgeest willen we graag snel resultaten zien. Implementatie van HGW bijvoorbeeld is echter een ontwikkeling die ingrijpt in de structuur en cultuur van een school.
2. *Zorg voor een maatje of kerngroep in de school.* Laat een kerngroep leiding geven aan het proces van schoolontwikkeling. Zoek als schoolleider een 'maatje' (bijvoorbeeld de projectleider) als extra kracht in het implementatieproces. Deze kan als klankbord fungeren en als 'sparringpartner' om ideeën te toetsen, stoom af te blazen, te overleggen en inschattingen te verifiëren. Deze collega kan ook enkele leiderschapsrollen vervullen.
3. *Raak vertrouwd met het concept van een professionele leergemeenschap.* Het bewust gebruiken van het kader van een professionele leergemeenschap draagt bij aan doelgericht werken, het kiezen van de juiste interventies en het verduidelijken naar betrokkenen.

4. *Werk aan een vertrouwensbasis met en tussen de medewerkers.* Vertrouwen tussen schoolleiding en teamleden is voorwaardelijk voor effectief interveniëren. Ook vertrouwen tussen de teamleden onderling is cruciaal bij schoolontwikkeling. Open communicatie, het accepteren van een ieders ideeën, het stellen van normen en ondersteunen dragen hieraan bij.
5. *Maak een 'diagnose' (analyse).* Het is van belang om goed vast te stellen waar de school op dit moment staat en wat de komende tijd ontwikkeldoelen kunnen zijn.
6. *Doe niet meer, maar doe het anders. Verbind schoolontwikkeling aan de ontwikkelagenda van de school.* Het gaat erom veelal dezelfde dingen anders te doen en aan te sluiten bij lopende ontwikkelingen in de school.
7. *Creëer wederzijdse afhankelijkheid van de teamleden in de uitvoering van het primaire proces.* Stimuleer het collectief leren door gezamenlijk werken in te bouwen.
8. *Werk met meerdere interventies tegelijk aan de gelijktijdige ontwikkeling van de drie capaciteiten.* Richt je met meerdere interventies tegelijk op de ontwikkeling van de persoonlijke, interpersoonlijke en organisatorische capaciteit.
9. *Kies een integrale rolvervulling als schoolleider.* Geef als schoolleider invulling aan de rollen van cultuurbouwer, educator en architect.
10. *Maak gebruik van de schaalgrootte.* Maak daar waar mogelijk gebruik van het bestuur of de boven-schoolse directie om de ontwikkeling binnen school te bevorderen.

## **Netwerk-leren**

*Netwerk-leren* (De Laat, 2012) is een waardevolle en krachtige vorm van informeel leren, zowel binnen als buiten een school, samenwerkingsverband of instelling. De 'netwerk-leerder' gaat proactief aan de slag met onderwerpen waarin hij zich wil verdiepen en bekwamen. Hij zoekt professionals van zijn eigen of een andere discipline met wie hij zijn leervragen kan delen en die hem verder kunnen helpen. Hij maakt gebruik van professionele netwerken, netwerkt zelf rondom intrigerende vragen en participeert op uitnodiging ook in netwerken van anderen. Interdisciplinaire team bieden tal van mogelijkheden voor netwerklernen, evenals een groep onderwijsprofessionals die eenzelfde methodiek invoeren.

Bron: “Handelingsgerichte Diagnostiek in het Onderwijs” (Pameijer & Van Beukering, 2015).

#### Bronnen:

Laat, M. de (2012). Netwerkleren – (Peter Goodyear). In M. Ruijters & R.J. Simons (red), *Canon van het leren. 50 concepten en hun grondleggers* (pp. 409-419). Deventer: Kluwer.

Verbiest, E. (2012). *Professionele leergemeenschappen*. Een inleiding. Antwerpen: Garant