

Samenvatting interviews professionele leergemeenschappen

Inleiding

In 2014 start de OnderwijSCOöperatie in samenwerking met de VO-raad een pilot 'professionele leergemeenschappen'. 15 Scholen tekenen zich in, door omstandigheden valt een school af.

Doel van de pilot is om in scholen te komen tot nieuwe vormen van en inhouden voor professionele ontwikkeling van leraren op de werkplek, in het bijzonder via het bouwen aan en versterken van scholen als professionele leergemeenschappen (PLG's).

Het Kohnstamm Instituut doet flankerend onderzoek. De eindresultaten worden gepubliceerd op een conferentie op 5 april 2018.

In de afronding van het project interviewt de OnderwijSCOöperatie de deelnemende 14 scholen, in de periode oktober 2017 – december 2017. Hieronder staat de samenvatting van de 14 interviews, met de volgende opbouw:

- Context en structuur van de school: de keuzes die scholen hebben gemaakt voor de verschijningsvorm van PLG's.
- Motivatie: de reden om in het project van PLG's in te stappen
- Professionele ruimte: een beschrijving van de manier waarop docenten hun professionele ruimte innemen in het project
- Gedeeld leiderschap: een beschrijving van de manier waarop de verhouding tussen leidinggevenden en docenten is vormgegeven
- Tips en adviezen van de scholen: terugblikkend op 3 jaar experimenteren, ontwikkelingen en borgen levert praktische tips en adviezen op voor andere scholen.

Context en structuur

De 14 deelnemende scholen zijn verspreid over het hele land en zijn voornamelijk brede scholengemeenschappen behalve het Leerpark en het Valuas. In alle gevallen zijn zowel leidinggevenden als docenten betrokken bij het project.

De verschijningsvorm van een professionele leergemeenschap kent drie uitingen

- De school als professionele leergemeenschap (Christelijk Lyceum Zeist, Jacobus Fruytier, Krimpenerwaard College, Valuascollege, Wolfsbos)
- Het team/sectie of themagroep als professionele leergemeenschap (Gomarus, Meerwaarde, St Nicolaaslyceum, Roelof van Echten, Fons Vitae)
- Beide verschijningsvormen naast elkaar (Bonaventura, Leerpark, Metis Montessori)

Op twee scholen zijn docenten de projectleider voor PLG's en op acht scholen zijn de hiërarchisch leidinggevenden of staffbureau projectleider. Op vier scholen vormen leidinggevenden en docenten samen het projectteam.

Motivatie deelname

Er zijn diverse redenen om deel te nemen aan het project. In grote lijnen valt het uiteen in vier categorieën:

- Werken aan een professionele lerende cultuur, o.a. via onderzoek en Academie-vorming
- Werken aan de onderwijskundige ontwikkeling voor de leerlingen
- Werken aan professionele ontwikkeling van leraren
- Werken aan schoolontwikkeling, o.a. via organisatiestructuur.

Inleiding op professionele ruimte en gedeeld leiderschap

Door het PLG-project is er in de scholen meer aandacht geweest voor de verhouding tussen docenten onderling en tussen de docenten en leidinggevenden. In de interviews is gevraagd naar wat het effect is op de professionele ruimte van de docent en op het gedeeld leiderschap van de leidinggevende. Conclusie is dat op alle scholen de professionele ruimte van de deelnemende docenten in een PLG groter is geworden.

Leidinggevenden zijn anders gaan nadenken en handelen in hun rol als leidinggevende. Op sommige scholen is het begrip 'gedeeld leiderschap' expliciet een bespreekthema geweest. Hieronder staat beschreven wat scholen herkennen in de professionele ruimte en gedeeld leiderschap, twee begrippen die niet zonder elkaar kunnen bestaan.

Professionele ruimte

De docenten zien in hun dagelijkse praktijk, in het primaire proces, wat er nodig is om te verbeteren. De dagelijkse praktijk is een aanleiding om thema's van een PLG te benoemen. Docenten vormen PLG's in bijna alle gevallen rond een onderwijskundig thema (differentiatie, toetsen, formatief evalueren etc.). Deze thema's moeten gekoppeld zijn aan de visie van de school. Vanuit de visie volgt de kaders voor de professionele ruimte.

Volgens de geïnterviewde scholen gaat professionele ruimte over eigenaarschap voelen en in actie omzetten. Volgens docenten en leidinggevenden zijn er twee aspecten belangrijk bij het innemen van de professionele ruimte. Docenten willen voelen, dat zij eigenaar zijn van hun thema en zij willen de kaders hebben. Daarnaast zijn er soms belemmerende factoren om het gevoel om te zetten in actie en om daadwerkelijk de verantwoordelijkheid te dragen voor de ontwikkeling. Voor sommige docenten is het nieuw om zelf volle verantwoordelijkheid te nemen voor de (eigen) ontwikkeling en andere geïnterviewden noemen randvoorwaardelijk aspecten, zoals facilitering in tijd en waardering, om hun ruimte in te nemen.

Professionele ruimte gaat over kennis delen en samen leren. Docenten waarderen het samen leren aan en in de praktijk door ervaringen te delen met collega's. In sommige PLG's volgen docenten een gestructureerde, gemodereerde manier om tot leren te komen, bijvoorbeeld via een onderzoeksmatige cyclus te volgen (Iemniscaat). Op een aantal scholen betrekken docenten wetenschappers of wetenschappelijke literatuur bij de ontwikkeling van de PLG. In alle gevallen staat de praktijk van de docent in relatie tot de leerling centraal.

Professionele ruimte gaat over professioneel gedrag en de onderliggende overtuigingen. Op een van de scholen heeft een sectie het initiatief genomen om de vraag 'wat is een professional?' te bespreken, waardoor een gemeenschappelijke taal ontstond wat zij onderling van elkaar mogen verwachten. De resultaten zijn besproken met het management.

De veranderstrategie bij het innemen van de professionele ruimte is 'bottom-up'. De docent heeft verbinding te zoeken met de schoolleiding en vice versa. Het ondersteunende instrument is de dialoog tussen docent en leidinggevende, waar de docent verantwoording aflegt over het proces van leren en de professionele ruimte. De leidinggevende borgt het cyclische karakter (PDCA) van de professionele ruimte. De leidinggevende houdt zicht op het alignement en parallelle processen in de relatie leerling-docent en docent-leidinggevende. Wat je als docent van de leerlingen verwacht, mag je zelf voordoen. Dat betekent een congruentie in handelen (verantwoordelijkheid en initiatief nemen, nieuwsgierig zijn, pro-activiteit).

Gedeeld leiderschap

De rol van de leidinggevende verandert bij 'gedeeld leiderschap'. Zonder het onderwijskundig leiderschap volledig los te laten, wordt de leidinggevende meer een procesbegeleider van het leerproces van de individuele docent, team of sectie.

De veranderstrategie is 'top down', omdat de leidinggevende de kaders formuleren. Op deze manier creëren zij professionele ruimte, met helder uitgesproken verwachtingen naar de PLG's. In het gesprek over kaders en verwachtingen zoekt de leidinggevende in eerste instantie de verbinding met de docenten. Hij verleidt de docent om een PLG te starten of om bij een bestaande PLG aan te sluiten. Op vrijwillige, maar niet vrijblijvende basis.

Gedeeld leiderschap gaat over loslaten, vertrouwen en op de (oplossingsgerichte) handen zitten. De leidinggevende houdt de docent op een andere manier vast. De leidinggevende stuurt meer op het proces. Daarin is de kwaliteit van de dialoog met de docent essentieel voor succes. Veelgehoord in de interviews is dat de leidinggevende het leren faciliteert en de ontwikkeling van de docent stimuleert.

Gedeeld leiderschap gaat over talenten van docenten verbinden aan de doelen van de organisatie. De vraag die een leidinggevende kan stellen, is: 'Wat zijn de talenten van deze docent? Waar is hij goed in?' In dialoog onderzoeken leidinggevende en docent samen hoe ze talenten kunnen inzetten voor de doelen van de organisatie.

Het grootste *dilemma* bij gedeeld leiderschap is: wanneer mag ik resultaten en producten verwachten? Enerzijds heeft het proces en het samen leren tijd nodig, daarom is het nodig om de ruimte te gunnen om het proces in te gaan. Anderzijds mag de leidinggevende ook concrete resultaten verwachten. Dit blijft zoeken naar een balans.

Wat werkt?

In de interviews geven de deelnemende scholen aan welke succesfactoren een bijdrage hebben geleverd aan het opzetten en implementeren van PLG's. Hieronder staan ze puntsgewijs genoteerd:

- Heldere visie en kader, die voldoende richtinggevend zijn voor docenten. Aan de visie zijn de thema's gekoppeld, die de docenten in de PLG's bespreken. Een focus bieden helpt om heldere keuzes te kunnen maken.
- Facilitering in tijd en ruimte: een aantal scholen organiseert op een vast moment in de week een roostervrije middag. Dit biedt de mogelijkheid voor ontmoeting en samen leren.
- Het managementteam als PLG: de leidinggevendenden van een aantal scholen wil expliciet en bewust voorbeeldgedrag voor de docenten laten zien. Daarom vormen zij als managementteam ook een PLG, met als thema 'leidinggeven'.
- Maak gebruik van externe 'critical friends': de buitenstaander helpt op een vriendelijk scherpe manier de school scherp te houden. Dit kan een trainer/coach zijn voor het managementteam, voor de moderatoren van PLG's, iemand van een landelijke organisatie (Onderwijscoöperatie of VO-raad) etc.
- Borg het proces door een strategisch HRM: zoek naar de talenten in de school van docenten en leidinggevendenden. Benut deze talenten door hen de professionele ruimte te bieden en te laten doen waar zij goed in zijn.
- Een PLG-project helpt de individuele- en schoolontwikkeling omdat leidinggevendenden en docenten een gemeenschappelijke taal spreken.
- Zorg regelmatig voor een terugkoppeling over het leerproces op alle niveaus, zodat het leerproces levend blijft.
- Leid de begeleiders van PLG's op in procesbegeleiding. In de scholen komen verschillende benamingen terug voor de begeleiders van PLG's: kartrekkers, projectleiders, moderatoren, procesbegeleiders, teacher leaders. In essentie gaat het over leiding geven zonder strepen. Docenten leren anders dan leerlingen. Daarom is het een duurzame investering, wanneer een school begeleiders van PLG's opleidt. Deze procesvaardigheden zijn aan alle thema's te koppelen.

Sander Galjaard, tijdelijk projectleider professionele leergemeenschappen Onderwijscoöperatie

12 december 2017