



Wat vraagt een professionele leergemeenschap van een school?

Kees Vernooy

is Lector emeritus schoolverbeteringsdeskundige. E-mail: Kees.Vernooy@Expertis.nl

Een professionele leergemeenschap kan het verschil maken tussen scholen op het gebied van lesgeven en leren. Elk schoolteam dat onderwijsverbetering serieus neemt, zou een professionele leergemeenschap moeten vormen.

Na 2000 komt in veel onderzoeksliteratuur in toenemende mate de rol van de schoolleiding binnen de professionele leergemeenschap aan de orde. Een professionele leergemeenschap wordt als een van de elementen gezien die effect op de leerling resultaten en/of leerling tevredenheid heeft. Een professionele leergemeenschap is een vorm van continue samenwerking van een schoolteam om door professionele communicatie, waarbij centraal staat het uitwisselen van kennis en ervaringen, het lesgeven en leren op een hoger niveau te tillen. Op scholen die werken vanuit een professionele leergemeenschap is het leren van de leerlingen de eerste prioriteit. Het ontstaan van professionele leergemeenschappen van schoolteams is ook een reactie op het gegeven dat in veel scholen leerkrachten los van elkaar - eilandstructuur - werken en daardoor als school geen goede resultaten realiseren. Bovendien toont het nodige onderzoek, dat veel professionaliseringsactiviteiten in scholen niet tot betere leerkrachtprestaties hebben geleid. Daarnaast is lesgeven en leren een dynamisch onderwerp, waarover steeds, o.a. vanwege het vele onderzoek dat daar naar wordt gedaan, nieuwe inzichten ontstaan.

Wat is een professionele leergemeenschap?

Een professionele leergemeenschap wordt in het bijzonder gekenmerkt door de samenwerking binnen een schoolteam om voortdurend te zoeken naar verbeteringen voor het lesgeven en leren om de onderwijspraktijk en het leren van de leerlingen te verbeteren. Daarbij zijn steeds vragen aan de orde als:

- › Wat willen we onze leerlingen leren?
- › Hoe weten we dat onze leerlingen leren?
- › Hoe reageren we op leerlingen die moeite hebben met leren?

› Hoe reageren we op leerlingen die zich het gewenste leren hebben eigen gemaakt?

Als leerkracht of schoolleiding onderdeel zijn van een professionele leergemeenschap betekent dit bijdragen aan het leren en de kennisbasis van de school.

Juist effectieve/excellente scholen zijn professionele leergemeenschappen met als centrale elementen een cultuur van samenwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Wat kenmerkt een professionele leergemeenschap?

Belangrijke uitgangspunten van een professionele leergemeenschap zijn:

- › Er zeker van zijn dat alle leerlingen leren;
- › Een school met een samenwerkingscultuur;
- › Een school die zich resultaatgericht opstelt.

Een professionele leergemeenschap betekent continue samenwerking van teamleden om effectieve praktijken en oplossingen voor knelpunten te vinden, maar ook elkaar bij het invoeren van verbeteringen en met elkaar daarop reflecteren. Het gaat bij een professionele leergemeenschap op de eerste plaats om samenwerking om de praktijk van het lesgeven en leren te verbeteren waarvan de leerlingen beter moeten worden.

De genoemde samenwerking houdt de volgende stappen in:

- › Het leren van de leerlingen onderzoeken en daarbij kennis en opvattingen van teamleden maar ook informatie van buiten de school met elkaar delen;
- › Het gezamenlijk afspreken en plannen en uitvoeren van verbeteractiviteiten, bijvoorbeeld om door een aantal specifieke interventies het aantal kinderen met leesproblemen te doen afnemen;
- › Het delen van ervaringen met elkaar over het effect van de ingevoerde verbeteractiviteiten op leerling niveau en indien nodig die verbeteractiviteiten bijstellen

Op scholen die werken vanuit een professionele leergemeenschap is het leren van de leerlingen de eerste prioriteit

als men constateert dat de leerlingen er onvoldoende van leren.

Fundamentele pijlers

In veel literatuur onderscheidt men vijf fundamentele pijlers voor een professionele leergemeenschap.

Bij een goed functionerende professionele leergemeenschap gaat het dan doorgaans om:

- › De missie van de school: Waarom bestaan we als school en in het verlengde daarvan: wat willen we onze leerlingen leren?
- › De visie: Wat voor school willen we zijn? Welke resultaten willen we met onze leerlingen behalen?
- › De waarden: Welke attitudes, gedragingen en consensus delen we om de school te kunnen creëren die we in het belang van onze leerlingen willen zijn?
- › De doelen: Welke stappen moeten we eerst nemen? Wat is onze tijdslijn? Hoe laten we als school zien dat we vooruitgaan?
- › Het belang van goede relaties binnen de school. Deze moeten zich kenmerken door wederzijds vertrouwen, respect en integriteit.

Een professionele leergemeenschap betekent niet dat er over allerlei onderwijszaken binnen de school consensus moet bestaan. Bijvoorbeeld bij het omgaan met verschillen kunnen er verschillende gezichtspunten in het team aan de orde komen. Het betekent aan de andere kant wel dat als de meerderheid van het

team kiest voor bijvoorbeeld convergente differentiatie dat iedereen dan volgens dit meerderheidsbesluit gaat werken.

Wat zegt onderzoek over professionele leergemeenschappen?

Onderzoek toont dat leerkrachten deel laten uitmaken van professioneel leren op hoog niveau de meest succesvolle weg voor het verbeteren van de effectiviteit van leerkrachten is (zie Professional Learning in Effective schools). Onderzoek naar professionele leergemeenschappen is vooral op twee zaken gericht:

› In het nodige onderzoek wordt de ontwikkeling van de professionele leergemeenschap als een bepalende factor voor het positief beïnvloeden van de leerling resultaten gezien;

› De condities binnen een school die bijdragen aan de professionele ontwikkeling van leerkrachten. Een professionele leergemeenschap versterkt niet alleen de kennis van teams over lesgeven en leren, maar heeft ook een significante invloed op het werk van leerkrachten in de klassen (Thomson e.a., 2004).

Uit een review van Vescio e.a. (2008) blijkt dat als leerkrachten participeren in een professionele leergemeenschap de leerlingen daarvan profiteren en dat dit in de loop der tijd ook blijkt uit de leerling resultaten.

Veronderstellingen die aan een professionele leergemeenschap ten grondslag liggen

Uit diverse publicaties kunnen de volgende fundamentele veronderstellingen over de professionele leergemeenschap worden afgeleid:

› We kunnen als school het verschil voor onze leerlingen maken. We doen er voor onze leerlingen toe! Dit moet het basale uitgangspunt voor een professionele leergemeenschap zijn;

› We kunnen als school effectiever worden, o.a. door beter van de beschikbare data gebruik te maken, omdat die laten zien hoe onze leerlingen het doen. Effectief zijn als school kan alleen worden vastgesteld door naar de leerling resultaten te kijken;

› Het verbeteren van de leerkrachten is de sleutel voor het verbeteren van de school, want als de leerkracht niet beter of anders les gaat geven verandert er niets. Beter lesgeven leidt tot beter leren van de leerlingen;

› Gezamenlijke betrokkenheid van het team en het gericht zijn op de beste zaken voor het lesgeven en leren bij het functioneren van de school is een voorwaarde voor schoolverbetering;

› Samenwerken binnen een school loont en leidt tot betere resultaten en een hogere leerlingen en leerkracht tevredenheid;

› Effectieve onderwijsverbetering heeft een positieve invloed op het dagelijkse lesgeven en leren in de school.

Bij alle vooronderstellingen over de professionele leergemeenschap staat volgens veel deskundigen het gericht zijn op de instructie, het curriculum en het goed omgaan met toetsen cruciaal.

Waarom is een professionele leergemeenschap belangrijk?

Het belangrijkste argument is uiteindelijk dat op een gegeven moment de leerling ervan profiteert. Daarnaast worden in onderzoek o.a. de volgende redenen genoemd:

› Ze zijn een effectieve strategie om als school deskundigheid op te bouwen rondom belangrijke zaken die met lesgeven en leren te maken hebben (Darling-Hammond, 1995);

› Ze beklemtonen een democratische praktijk binnen de school om samen het onderwijs te veranderen;

› Ze kunnen als middel functioneren om de cultuur van een school te veranderen of te verbeteren.

› Volgens Schmoker (2004) kunnen we er niet omheen dat door samenwerking in het team de leerling resultaten verbeteren.

De rol van de schoolleiding

Volgens Fullan (1998, 2006) is een belangrijke taak van de schoolleiding het versterken van de leerkrachten binnen haar team en het geven dat de schoolleiding dat niet alleen doet. De schoolleiding moet op haar school een samenwerkingscultuur met het team ontwikkelen en in stand houden. Deze vorm van samenwerking wordt in toenemende mate een professionele leergemeenschap genoemd. Professionele leergemeenschappen werken goed, omdat niet alleen de leiding van de school invloed op het functioneren van de organisatie heeft, bijvoorbeeld door informatie en feedback te geven, maar ook leerkrachten elkaar kunnen ondersteunen om het als school beter te gaan doen. Smits (2015) noemt schoolkenmerken van grote invloed op de cognitieve leerlingresultaten en het is vooral de schoolleiding die van invloed is op de professionele cultuur van de school met accent op resultaatgericht werken.

De cultuur van een professionele leergemeenschap. Wat is essentieel?

Essentieel voor het functioneren van een professionele leergemeenschap is het ontstaan van een opstelling om vanuit een resultaatgerichte instelling continu met elkaar het onderwijs te willen verbeteren in het belang van de leerlingen. Het ontwikkelen van een samenwerkingscultuur hangt nauw samen met de eerder onderscheiden fundamentele pijlers en houdt in:

› Een gedeelde missie, visie, waarden en doelen, waarbij volgens DuFour (2004) consensus bestaat over:

• Wat willen we dat elke leerling leert?

- Hoe weten we dat elke leerling leert?
- Hoe reageren we als een leerling niet leert?
-) Samen onderzoek doen, bijvoorbeeld naar de effectiviteit van het leren van de leerlingen. Nagaan, bijvoorbeeld door literatuuronderzoek, wat de beste praktijken voor de leerlingen zijn, maar ook elkaars kennis en ervaringen delen bij het werken met de leerlingen;
-) Samenwerkende teams die er op gericht zijn dat elke leerling leert en dat leerkrachten met elkaar samenwerken vanuit het uitgangspunt dat het altijd beter kan. Bijvoorbeeld door voor een instructiepraktijk te kiezen die bijdraagt aan betere leerresultaten;
-) Gezamenlijke acties ondernemen en/of samen experimenteren om het geboden onderwijs te verbeteren;
-) Bij het verbeteren van het onderwijs gebruik maken van data (data gestuurd onderwijs);
-) Gericht zijn op (leerling)resultaten en leerling tevredenheid, omdat leerlingen daar recht op hebben.

Daarnaast vraagt een professionele leergemeenschap om een schoolcultuur waarin men

-) Gezamenlijk besluiten neemt en goed samenwerkt. Bijvoorbeeld: Het als team opstellen van een doelgerichte planning om de instructiepraktijk te verbeteren;
-) Resultaatgerichte bijeenkomsten (vergaderingen) heeft, maar ook voldoende tijd inplant voor samenwerking tijdens de schoolweek en in de loop van het schooljaar;
-) Het gericht zijn op het realiseren van doelen c.q. het monitoren of die doelen gehaald worden. Bijvoorbeeld het monitoren van de afgesproken interventies voor risicoleerlingen. Zijn deze leerlingen het door de andere opziet van de verlengde instructie beter gaan doen?;
-) Als team gemotiveerd zijn en

elkaar ondersteunen, o.a. door elkaar feedback te geven, of-schoon in de praktijk zelfs goede feedback niet altijd verwelkomd wordt.

Welke onderwerpen kunnen er aan de orde komen?

Dit kan per school verschillen, maar er kan worden gedacht aan: vroegtijdig signaleren van risicoleerlingen, effectief omgaan met risicoleerlingen, effectieve aandacht voor de excellente leerling, leerlingen laten samenwerken, het verbeteren van automatiseren bij rekenen, het versterken van opbrengstgericht werken, het omgaan met complexe instructievaardigheden, het verbeteren van het begrip lezen, aandacht voor de excellente leerling, etc.

Voor al deze onderwerpen moet gelden dat dit voor de school zinvolle, relevante onderwerpen moeten zijn, maar binnen het team moet consensus bestaan over wat er het eerst aangepakt moet worden. Bijvoorbeeld: we pakken eerst het spellingonderwijs aan, omdat we daar grote problemen mee hebben. Vervolgens zal het team de beginsituatie van de school c.q. de knelpunten met betrekking tot het verbeteringsonderwerp moeten vaststellen om van daaruit stappen naar de gewenste eindsituatie te kunnen nemen. Tijdens dat proces moet er effectief met leerling resultaten worden omgegaan vanuit de invalshoek: gaan leerlingen het door onze andere activiteiten of onze interventies beter doen? Aan de andere kant kunnen de leerling resultaten de professionele leergemeenschap ook informatie verstrekken over de ondersteuningsbehoeften van de leerlingen. Bijvoorbeeld te veel leerlingen doen het zwak op de DMT. Welke interventies zijn nodig om daarin verandering te brengen.

Tijdens de route van de beginner naar de eindsituatie aan een onderwerp of thema werken, is de

voortdurende aandacht van de schoolleiding gewenst.

Hoe starten met een professionele leergemeenschap?

Op de eerste plaats is consensus binnen de school gewenst over de drie zogenaamde W's:

-) We willen dat alle leerlingen leren;
-) We willen als leerkrachten in het belang van de leerlingen goed met elkaar samenwerken;
-) We willen als leerkrachten resultaatgericht op het gebied van lesgeven en leren met elkaar bezig zijn.

Daarnaast is voor een professionele leergemeenschap van belang (zie DuFour en Marzano, 2011) dat:

-) de groepen van een school zin-nig samengestelde vakgroepen zijn. Bijvoorbeeld beginnende ge-letterdheid en leren lezen in groep 3 en 4;
-) er voldoende tijd voor samenwerking beschikbaar is;
-) er ondersteuning, bijvoorbeeld van een leerkracht van een andere school, is die de vakgroepen helpt teams te worden;
-) er duidelijkheid is over wat de vakgroepen moeten opleveren;
-) het management het functioneren van de groepen monitort;
-) de successen van het schoolteam/vakgroepen gevierd worden. Het is voor leerkrachten bijzonder motiverend als ze merken dat de door hen ontwikkelde aanpak positief werkt bij de leerlingen.

Overeenstemming over de genoemde zaken is voorwaardelijk om goed met een professionele leergemeenschap te kunnen starten. Dikwijls is het ook goed om met één vakgroep binnen de school te starten. Bijvoorbeeld: vanuit bijvoorbeeld het complexe verbeteringsonderwerp 'Begrip lezen' gaan we eerst met het versterken van de mondelinge taalvaardigheid aan de slag. De ervaringen die met dat

onderwerp worden opgedaan kunnen dan bij het opstarten van andere groepen binnen de school gebruikt worden.

Het belang van een goede implementatie en effectief omgaan met barrières

Het is van groot belang dat er een goede implementatie rondom de professionele leergemeenschap plaatsvindt. Een goede implementatie hangt af van:

› niet starten met te veel onderwerpen maar juist met een onderwerp dat in het gehele team leeft. Bijvoorbeeld hoe kunnen we het beste verlengde instructie organiseren en geven?;

› niet met een breed onderwerp starten, maar juist met een beperkt onderwerp. Bijvoorbeeld hoe kunnen we ons klassenmanagement of het automatiseren bij technisch lezen versterken; › voldoende tijd voor de professionele leergemeenschap inplanen. De schoolleiding moet zorgen dat er voldoende tijd is voor het functioneren van de professionele leergemeenschap en die tijd moet ook ingepland worden. In de praktijk komen veel professionele leergemeenschappen niet van de grond vanwege het ontbreken van voldoende tijd. In de praktijk kan een professionele leergemeenschap soms ook tot gevolg hebben dat de schoolleiding af en toe een klas moet overnemen, zodat een leerkracht bij een collega in de klas kan kijken of observeren;

› het werken vanuit een afsprakencultuur. Vanaf het begin moet daar de hand aan worden gehouden. Komt een deel van het team de gemaakte afspraken niet na, dan heeft dit op een gegeven moment negatieve gevolgen voor de motivatie van de overige teamleden en soms desastreuze gevolgen voor het functioneren van de professionele leergemeenschap.

Er kunnen zich ook barrières tijdens het functioneren van de professionele leergemeenschap

voordoen, zoals:

› Het als school er niet in slagen duidelijke doelen te stellen; het advies is dan om een deskundige van buiten over dat onderwerp in te huren. Dit kan ook een schoolleider zijn van een school die al veel ervaring met een professionele leergemeenschap heeft;

› De schoolleiding moet zich niet te veel richten op een negatieve attitude van bepaalde leerkrachten ten opzichte van de professionele leergemeenschap, maar meer op hun gedragingen. Uit verschillende publicaties blijkt, dat veel schoolleiders zich vooral richten op leerkrachten met een negatieve opstelling. Dit leidt vervolgens tot nieuwe problemen, zoals:

› de schoolleiding gaat veel aandacht aan de leerkrachten die problemen geven besteden, terwijl ze beter voor de opstelling kunnen kiezen van: standpunten mogen tijdens het proces verschillen, maar na de besluitvorming dient iedereen zich wel aan het meerderheidsbesluit te houden;

› het in kwaad daglicht stellen van leerkrachten die niet actief meewerken is niet effectief. Bijvoorbeeld door hen als lui, dwars of dom aan te merken. Weerstand kan beter opgepakt worden als een betrokken reactie op een nieuwe praktijk waar men nog niet alles van overziet.

Tot slot

Een professionele leergemeenschap kan het verschil maken tussen scholen op het gebied van lesgeven en leren. Elk schoolteam dat onderwijsverbetering serieus neemt, zou een professionele leergemeenschap moeten vormen.

Een professionele leergemeenschap kenmerkt zich in het bijzonder door een doelgerichte samenwerkingcultuur in het belang van de leerlingen. Alle betrokkenen zijn dan ook gericht op het realiseren van een instructiepraktijk die leidt tot betere leerresultaten. Daarbij wordt ook steeds buiten de muren van de

school gekeken of er onderzoek of onderwijspraktijken zijn die tonen dat het met het leren nog beter kan.

Een actief en positief betrokken schoolleiding is een voorwaarde voor een effectief functionerende professionele leergemeenschap.

Literatuur

DuFour, R. (2004). What is a 'Professional Learning Community'? *Educational Leadership*, May 2004.

DuFour, R. e.a. (2006). *Learning by Doing*. Bloomington: Solution Tree Press.

Fullan, M. e.a. (1998). *The role of the principal in school reform*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.

Fullan, M. (2006). Leading professional learning. In: *The School Administrator*, november 2006.

Thomson, S.C., Gregg, L. & Niska, J.M. (2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *Research in Middle Education*, Online, 28 (1).

DuFour, R. & Marzano, R. (2011). *Leaders of Learning: How District, School, and Classroom Leaders Improve Student Achievement*. Bloomington: Solution Tree Press.

Office of School Education (2005). *Professional Learning in Effective Schools. The Seven Principles of Highly Effective Professional Learning*. Melbourne: The Department of Education & Training.

Smits, J. (2015). SBO-scholen kunnen voortaan laten zien dat ze meerwaarde hebben. In: *Basisschoolmanagement*, 03/2015, pp 25 – 30.

Schmoker, M. (2004, February). Tipping point: From feckless reform to substantive instructional improvement. *Phi Delta Kappan*, 85(6), 424–432.

Vescio, V., Ross, D. and Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. In: *Teaching and Teacher Education*, January 2008.