

1. Enkele achtergronden over de lerende organisatie

1.1. Inleiding

Alles verandert, steeds sneller, steeds ingrijpender.

De omgeving is niet meer, zoals dat vroeger ooit was, relatief stabiel. De veranderingen in onze samenleving gaan steeds sneller, er worden steeds andere eisen gesteld aan organisaties en aan de mensen die er werken. Dit vraagt voortdurend om aangepaste reacties, om flexibiliteit. Het veranderingspotentieel zal dan ook tot een structuurkenmerk van een organisatie moeten worden. De vraag is hoe men zich kan aanpassen aan de steeds veranderende omstandigheden? Een van de mogelijke antwoorden is: door te leren!! Dit houdt in dat men zich ontwikkelt in de richting van een lerende organisatie.



Het concept dateert van eind jaren tachtig. Het westerse bedrijfsleven raakte achterop. Japanse bedrijven bleken veel beter in staat, om te vernieuwen en in te spelen op de eisen van de klanten. Uit onderzoek bleek, dat bedrijven die in de problemen kwamen een gemeenschappelijk kenmerk hadden: ze waren intern gericht en niet of nauwelijks in staat om te leren. De meest succesvolle bedrijven bleken in staat om de individuele ontwikkeling van een persoon te koppelen aan betere prestaties van de organisatie: de lerende organisatie!

Op grond van publicaties (o.a. Senge, 1992) werd eerst in profit-organisaties in Amerika het concept ingevoerd. Later ook steeds meer in non-profit-organisaties, zoals scholen en ziekenhuizen. Vervolgens is de lerende organisatie ook in Europa een populair thema geworden en is er veel over gepubliceerd. Ook voor scholen biedt het concept nieuwe mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

In de literatuur over de lerende organisatie worden velerlei definities gehanteerd. Er zijn een aantal gemeenschappelijke aspecten die we in alle vrijwel alle definities tegenkomen:

- de snel veranderende omgeving maakt het voortdurend veranderen van de organisatie noodzakelijk;
- veranderingen vinden plaats door bewust en systematisch te leren;
- leren is niet zozeer steeds meer kennis opdoen, maar met name gedragsverandering;
- goed leiderschap is cruciaal;
- het leren gebeurt op diverse niveaus: individueel, in samenwerking met collega's, door het hele team van medewerkers;
- de cultuur binnen de organisatie speelt een grote rol bij de veranderingsprocessen;
- er wordt groot belang gehecht aan een gemeenschappelijke visie en aan communicatie;
- er worden relaties gelegd met kwaliteit en kwaliteitszorg.



Een algemeen gangbare definitie van een lerende organisatie is de volgende:

Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze te vergroten en met elkaar te verbinden, dat er continue verandering optreedt op individueel, groeps- en organisatieniveau in de richting van door klanten gewenste output van de organisatie. (Karsten, Voncken & Voorthuis, 1998)

Mijn persoonlijke definitie van een lerende organisatie:

In een niet lerende organisatie willen mensen doen wat werkt voor hen, wat ze altijd al gedaan hebben. In een lerende organisatie willen mensen samen leren doen wat ertoe doet, terwijl ze (nog) niet weten hoe het werkt.

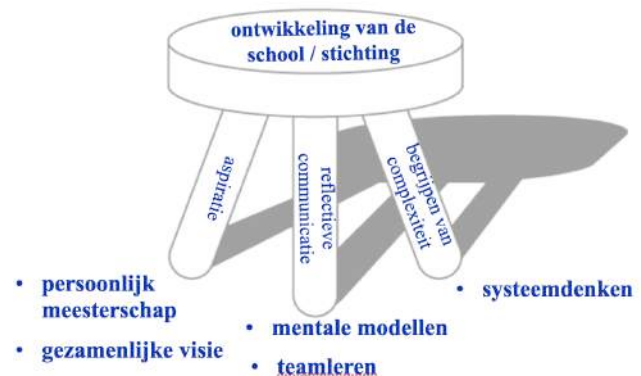
Het leren begint immers wanneer iemand iets graag wil kunnen terwijl hij/zij niet weet hoe dat moet. De vraag: “wat doet ertoe?” is dus een buitengewoon belangrijke!

Leren is het ontwikkelen van het vermogen om in je leven de dingen te doen die ertoe doen; voor jezelf, voor anderen, voor de samenleving.

1.2. De vijf disciplines van Peter Senge

Bij de ontwikkeling in de richting van een lerende organisatie zal er bewust beleid gevoerd moeten worden om dit te realiseren.

Peter Senge is de belangrijkste grondlegger van het concept. Hij beschrijft in zijn boek “De vijfde discipline” (1992) vijf zogenaamde disciplines, waar het beleid in een lerende organisatie zich op zou moeten richten:



- *Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie*

Een geheel van principes en richtinggevende aanwijzingen die de koers van de organisatie bepalen. De missie en de visie vormen het fundament onder de lerende organisatie. Een echte gezamenlijke visie is volgens Senge alleen mogelijk, als ieder zijn eigen persoonlijke visie heeft en als deze persoonlijke visies dienen als bouwstenen voor de gezamenlijke visie.

- *Persoonlijk meesterschap*

Deze discipline houdt in, dat mensen pro-actief zijn en zich erin bekwamen om op een consistente wijze die resultaten te realiseren die van fundamentele betekenis voor hen zijn. Ze zijn constant bezig met de ontwikkeling van vaardigheden om te groeien en te scheppen.

- *Mentale modellen*

Ook wel subjectieve concepten genoemd: onze overtuigingen over hoe de wereld in elkaar zit. Het zijn veelal onbewuste, diep ingesleten opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen ten aanzien van de wereld en de dingen die daarin gebeuren. Ze sturen het handelen en het denken, ook in werksituaties.

- *Teamleren*

Het fundamentele leren in organisaties vindt plaats in teams. Leren van en met elkaar, onder andere door goede communicatie, openheid, dialoog, goede feedback geven en ontvangen. Een stroom van menselijke gedachten die inzichten brengt voor het hele team.

We must learn to view everything as a part of “Undivided Wholeness in Flowing Movement”

David Bohm



- **Systeemdenken**

Een conceptueel raamwerk, een geheel van kennis en hulpmiddelen, dat het mogelijk maakt om samenhangen duidelijk te leren zien en om ze vervolgens effectief te kunnen veranderen. Eerst begrijpen, dan pas ingrijpen. We zullen moeten leren zien, dat we niet gescheiden zijn van de wereld om ons heen, maar dat we er juist mee verbonden zijn. We zullen moeten trachten de dynamische complexiteit van het geheel te ontdekken.

1.3. Het belang van de cultuur

De cultuur van de organisatie behelst een gemeenschappelijke verstandhouding omtrent opvattingen, streefrichtingen, waarden en normen. In de literatuur over de lerende organisatie wordt het belang van de cultuur benadrukt.

Edgar Schein (1985) zegt, dat de unieke en wezenlijke functie van leiderschap het ontwikkelen van de organisatiecultuur is. Bouwen aan een lerende organisatie betekent onder meer het ontwikkelen van een leercultuur. Zo'n cultuur kenmerkt zich door onder andere:

- openheid: ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën;
- kwetsbaar zijn: bereidheid om dingen af te leren
- moed: durven uitproberen van iets nieuws;
- open uitwisseling van kennis en ideeën;
- nieuwsgierigheid: reflexieve en vragende houding
- open communicatie en eerlijkheid;
- verantwoordelijk voelen voor het geheel;
- voorkomen van isolement: teamgericht werken;
- innerlijke betrokkenheid;
- visie van de organisatie als bindmiddel;
- persoonlijk meesterschap: ontplooiing van eigen talenten;
- ervaringen en kennis delen met elkaar;
- invloed hebben op het eigen werk;
- in staat zijn hulp te vragen en te bieden.



1.4. Enkele verschillen tussen traditionele en lerende organisaties

Peter Senge (1992) geeft in een schema de verschillen weer tussen een lerende organisatie en een traditionele organisatie met “leerstoornissen”. Deze leerstoornissen zijn ontstaan door de manier waarop organisaties worden ontworpen en geleid, door de manier waarop taken worden verdeeld en vooral door de manier waarop we met zijn allen hebben leren denken en met elkaar omgaan. Senge noemt de volgende leerstoornissen van organisaties:

- ***Ik ben mijn functie***

Medewerkers die zich dermate met hun functie identificeren, dat alle veranderingen en al het leren onmogelijk is geworden. “*Ik ben leerkracht van groep 1-2.*”

- ***De vijand zit buiten***

Leren wordt vrijwel onmogelijk als er altijd een externe schuldige gezocht wordt. “*Dat gaat nooit lukken omdat de ouders niet meewerken.*”

- ***De illusie van het heft in handen nemen***

“Het varkentje wel even willen wassen”

Een haastige en emotionele reactie op een probleem met de schijn van doortastendheid: beslissen en doen zonder bezinnen en denken. “*We moeten minder denken en meer doen.*”

- **Fixatie op incidenten en gebeurtenissen**

De gebeurtenissen van alledag domineren de agenda en er is te weinig oog voor ontwikkelingen op langere termijn en voor de werkelijke oorzaken van een probleem.

- **De gekookte kikker**

Als men een kikker in een pannetje met heet water zet, zal hij er uitspringen. Zet men de kikker in koud water en men verwarmt dit, dan zal de kikker zich laten dood koken! Het niet tijdig waarnemen van belangrijke, sluipende maar zekere veranderingen zijn vaak oorzaak van “overlijden”.

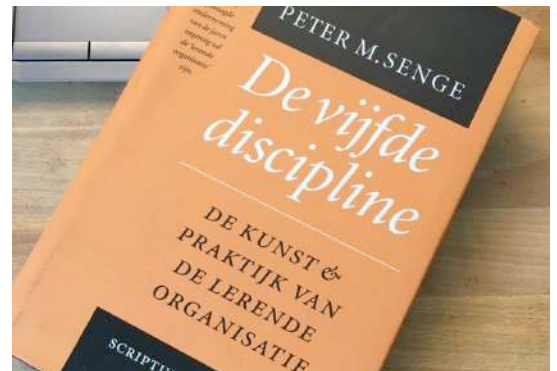
- **De bedrieglijkheid van leren door ervaring**

“Ik ben al twintig jaar ervaring, ik zal het toch wel weten.”

Bij lange termijneffecten werkt het feedbackmechanisme van de ervaring slecht. Er is dan immers geen directe oorzaak-gevolg relatie.

- **De mythe van het managementteam**

Men gaat er soms ten onrechte van uit, dat enkele ervaren, deskundige managers de problemen wel zullen oplossen.



Enkele verschillen tussen een traditionele en een lerende organisatie

Kenmerk	Traditioneel (met leerstoornissen)	Lerende organisatie
Koersbepaling	De visie komt van de top van de organisatie	De visie wordt door ieder gedeeld, gezamenlijk opgebouwd.
Denken en doen	De top bedenkt, de lagere niveaus voeren uit	Denken en doen zijn geïntegreerd op alle niveaus
Denkwijze	Veel aandacht voor incidenten, ad hoc benaderingen	Systeemdenken, Samenhangen, zoeken naar patronen en structuren. Begrijpen voor ingrijpen.
Stijl van conflicthantering	Gezocht naar compromissen: politiek haalbare oplossingen. Meeste stemmen gelden.	Dialogoog en integratie van verschillende gezichtspunten. Gezamenlijke mentale modellen
Rol van de leiding	Formuleert visie/missie motiveert mensen voor deze missie neemt strategische beslissingen en schept structuren.	Systeemleiderschap. Bouwt een gezamenlijke visie op Empowerment en commitment Ontwerpt leerprocessen op alle niveaus.

1.5. Leren in organisaties

Een organisatie kan zelf niet leren, maar alleen via de mensen die in de organisatie werken. Het leren van individuele medewerkers zal moeten worden overgedragen aan de organisatie.

Omgekeerd moet het leren van de school worden doorgegeven aan de medewerkers. Het een kan niet zonder het ander.



Leren is het veranderen van gedrag. Het doel van een dergelijke gedragsverandering is het realiseren van gedrag, dat beter beantwoordt aan het doel van degene die leert; gedrag dat effectiever is in deze tijd. Dit noemen we bekwaamheid.

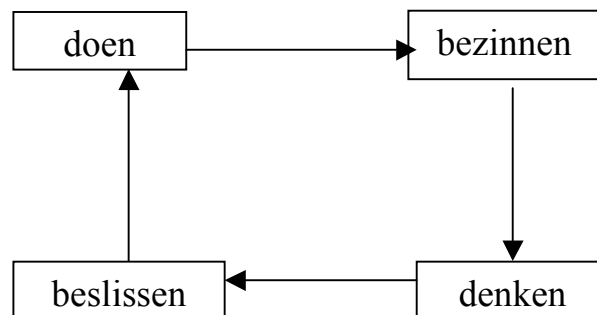
In deze omschrijving wordt veel nadruk gelegd op het ontwikkelen van bekwaamheid. Niet alleen aandacht voor wat iemand weet en begrijpt, maar zeker ook wat iemand kan (vaardigheid), wat hij durft en wil en wie hij is (innerlijke bron, persoonlijkheid en houding). In een lerende organisatie is dit alles van groot belang. In de meer traditionele benadering van leren wordt het accent gelegd op het verwerven van kennis en inzicht, waarbij in veel gevallen niet of

nauwelijks sprake is van gedragsverandering. Veel leren over goed onderwijs betekent echter nog niet dat leerkrachten beter gaan lesgeven.

In een lerende organisatie speelt het reflectieve, probleemgerichte of werkenderwijze leren een centrale rol.

Kolb beschrijft het leren als een cyclisch proces van doen, bezinnen, denken en beslissen.

De cyclus van Kolb



Door te doen ervaart men zaken; bezinnen is het reflecteren op deze ervaring; denken is het via analyse en conceptualisering trachten te begrijpen van deze ervaring; op grond daarvan maakt men keuzes, beslist men over de volgende stappen, waarna de cyclus zich herhaalt. Leren is in de benadering van Kolb dus een voortdurend proces. Wat iemand heeft geleerd, moet blijken uit hetgeen hij ermee doet. In het model van Kolb is het verwerven van kennis en inzicht geïntegreerd met het ontwikkelen van vaardigheden en houding. Problemen vormen zowel de aanleiding als het voertuig voor het leren. De dagelijkse praktijk vormt een onderdeel van de leerprocessen.

Leren wordt in dit verband veel ruimer omschreven dan in de traditionele benadering.

In lerende organisaties is men niet alleen in staat om te leren, maar ook *om te leren leren*.

Men weet niet alleen bekwaam te worden, maar dat ook te blijven.

Aansluitend bij Kolb zullen medewerkers op alle niveaus leren bezinnen, leren denken, leren beslissen en leren doen.

Argyris en Schön onderscheiden drie niveaus van leren. Swieringa (1990) heeft dit later uitgewerkt. Hij noemt de volgende vormen van leren:

- **enkelslag leren:** deze vorm van leren leidt tot aanpassing van bepaalde regels, tot verbeteren van het bestaande.
- **dubbelslag leren:** ook de achterliggende inzichten komen aan de orde, dit leren leidt tot vernieuwen.
- **drieslag leren:** hier komen de essentiële principes waarop de organisatie is gebaseerd, ter discussie te staan. Drieslag leren leidt volgens Swieringa tot echte ontwikkeling.

Met name de tweede en de derde vorm komen in traditionele organisaties weinig voor. Het gaat bij deze vormen van leren om het ter discussie stellen en durven aanpassen van achterliggende waarden en normen (dubbelslagleren) en zelfs fundamentele principes en uitgangspunten (drieslagleren)

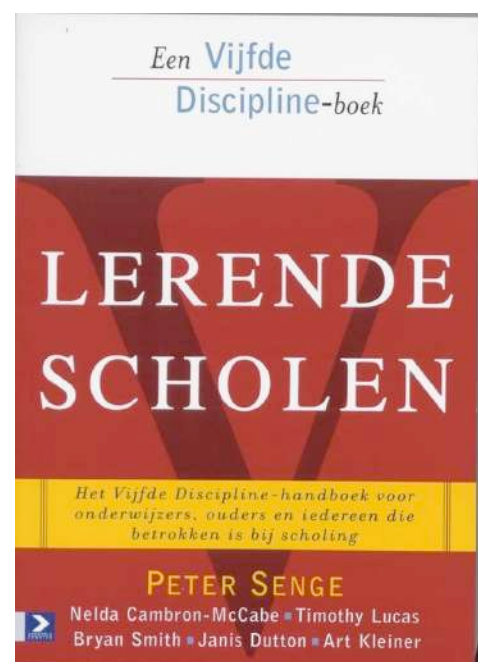
Collectief leren (Swieringa, 1990)

Leerslag	Domein van leren	Categorie v. leren	Resultaat v. leren
Enkelslag	Regels	Moeten/mogen	Verbetering
Dubbelslag	Inzichten	Weten/begrijpen	Vernieuwing
Drieslag	Principes	Durven/willen/zijn	Ontwikkeling

2. De lerende school

2.1. Inleiding

Veranderingen in de maatschappij hebben ook gevolgen voor de eisen die er aan scholen worden gesteld. Er komen vele veranderingen op de school af. Deze zijn niet tegen te houden, de school zal er op enigerlei wijze op moeten inspelen. Meer van hetzelfde doen voldoet niet meer! Ook het verbeteren van het bestaande levert onvoldoende op. Andere benaderingen zijn nodig, ook een ander gedrag, andere bekwaamheden. De veranderingen in de omgeving vragen van de mensen die in de school werken, dat ze dingen gaan doen die ze eerst niet deden en ook niet konden. De gedragsverandering, die noodzakelijk is, zal geleerd moeten worden. Het antwoord van scholen op de snelle veranderingen kan zijn: *het vergroten van*



de capaciteit om als school te leren.

Door te leren kunnen leraren beter inspelen op de nieuwe eisen. Door te leren krijgen leraren inzicht in de eigen opvattingen en in het eigen handelen. Ze werken samen om te leren van ervaringen van anderen. Het leren van individuele leraren vergroot het veranderingsvermogen van de mens en van de organisatie.



Een school, die bewust beleid voert om bovenstaande uitgangspunten te realiseren, noemen we een lerende school! Verandering zal meer continu, maar van binnen uit en door mensen op alle niveaus van de organisatie plaats moeten vinden. Naast de noodzaak om in te spelen op de toenemende turbulentie van de omgeving is er nog een belangrijk ander argument om de school te ontwikkelen in de richting van een lerende organisatie.

Er is in ons land sprake van landelijk beleid van deregulering en vergroting van de autonomie van scholen. “School, maak je eigen beleid!” Scholen zullen in toenemende mate zelf hun problemen moeten oplossen. In het beleid van de overheid is een ontwikkeling zichtbaar: van voorschrijven vooraf naar controle achteraf. Ook de eisen die er aan scholen worden gesteld in het kader van kwaliteitszorg passen binnen dit beleid.

2.2. Waarom een lerende basisschool?

Waarom zouden we een lerende basisschool opbouwen? Welke mogelijkheden biedt dit concept bij het ontwikkelen van de school?

Enkele positieve effecten van de lerende school:

- **Verbetering van de kwaliteit**
Scholen krijgen meer verantwoordelijkheid voor het voortdurend werken aan de kwaliteit. De uitgangspunten van de lerende school zullen de school in staat stellen om beter antwoord te geven op de eisen die de overheid, maar ook de klanten aan de school stellen.
- **Profilering van de school**
Ouders worden steeds meer kritische consumenten: “Wat heeft deze school te bieden?” Scholen die weinig te bieden hebben krijgen het steeds moeilijker. De verschillen tussen de scholen worden steeds duidelijker, onder meer ook door de schoolgids, het schoolplan, het Integraal Schooltoezicht en de publicatie van resultaten.
- **Enthousiaste en betrokken leerkrachten**
In een lerende school krijgen leerkrachten meer eigen verantwoordelijkheden, beleid wordt bottom-up ontwikkeld, er wordt veel waarde gehecht aan centrale waarden en persoonlijke visie van leerkrachten, men krijgt volop kansen om zich te ontwikkelen, samenwerking wordt bevorderd. Kortom: leerkrachten groeien in hun werk en daardoor ook als persoon en andersom! Het is bovendien boeiend om te werken in een school die zich voortdurend ontwikkelt.

- **De school maakt deel uit van de omgeving**
Allerlei ontwikkelingen in de omgeving hebben gevolgen voor de school: technologie, arbeid, opvoeding, multiculturele samenleving, vrije tijd, enzovoort.
De school is geen geïsoleerde instelling, ze staat midden in de omgeving. De lerende school voert bewust beleid om op een goede manier in te spelen op deze ontwikkelingen.



2.3. Enkele kenmerken van de lerende school

Het systematisch en bewust werken aan deze door Senge beschreven aspecten leidt er uiteindelijk toe, dat een organisatie ontwikkeld wordt met de volgende kenmerken:

- Men voelt zich gezamenlijk verantwoordelijk, ook voor de materiële en financiële middelen;
- Er is sprake van gerichtheid op participatie van alle direct betrokkenen;
- De organisatiestructuur is flexibel: mensen kunnen wisselen van taak, ze kunnen dingen doen die passen bij hun capaciteiten en voorkeuren, regels en structuren kunnen worden aangepast;
- Contacten met de omgeving worden als zeer belangrijk gezien;
- Men wil leren van andere organisaties;
- Het leren (de gedragsverandering) is wederzijds;
De school leert, doordat elke medewerker niet alleen zijn individuele taak beter uitvoert, maar als tengevolge daarvan ook andere leerkrachten anders gaan functioneren;
- De gedragsveranderingen vinden plaats op essentiële gebieden (kerncompetenties);
- Er zijn zelfontplooiingskansen voor iedereen;
- Er is sprake van bewust beleid om het leervermogen op alle niveaus, op alle verantwoordelijkheden en op continue basis te vergroten;
- Het leren gebeurt bewust, probleemgestuurd met gebruikmaking van allerlei werkmethodeken: reflexie, coaching, collegiale consultatie, werken in groepjes, werken met een maatje, netwerken, intervisie, e.d.;
- Er ontwikkelt zich een gezamenlijk kennis-eigendom: Kennis wordt gedeeld, is snel toegankelijk, wordt opgeslagen in het “organisatie-geheugen”.



2.4. Voorwaarden om tot leren te komen

Essentieel voor de ontwikkeling van een lerende school is dat werken en leren met elkaar worden verbonden. Er zullen condities moeten worden geschapen, waaronder leerkrachten kunnen leren en de wijze waarop in de school de kennisverwervings- en kennisverwerkings-processen vorm en inhoud krijgen.

De voorwaarden daartoe zullen moeten worden ingevuld op leerkrachtniveau, op het niveau van de relatie leerkracht-school en op het niveau van de schoolorganisatie als geheel.

a. leerkrachtniveau

- kunnen geven en ontvangen van informatie en feedback;
- zelfstandig beslissingen kunnen nemen;
- beloond worden voor het nemen van eigen initiatief;
- de tijd krijgen om te gedragsalternatieven te ontwikkelen en te ontdekken;
- beschikbaarheid van mogelijkheden en middelen om te kunnen leren.



b. teamniveau

- gemeenschappelijke doelen, gekoppeld aan persoonlijke waarden, maar tevens extern gericht;
- een mate van zelfstandigheid als team;
- goed teamoverleg met betrokkenheid, goede informatie, invloed kunnen uitoefenen, stimuleren van nieuwe ideeën;
- goede onderlinge werkverhoudingen, ondersteunen van elkaar, goed omgaan met conflicten, ruimte voor ieders individualiteit.

c. organisatieniveau

- een schoolcultuur, die gekenmerkt wordt door termen als: ondernemend, systeembewust, missiebewust, extern gericht, kritisch, resultaatverantwoordelijk en onderzoekend;
- een leiderschapstijl die het leren stimuleert en werkt aan een context voor gewenst gedrag.



2.5. De integratieve benadering van de lerende school

Noel Tichy (1983) ziet een organisatie als een multiple realiteit, waarin vraagstukken en problemen op een ingewikkelde manier aan elkaar gerelateerd en met elkaar verweven zijn. Met behulp van het door Tichy ontwikkelde model is het mogelijk om organisaties integraal in kaart te brengen. In het onderstaande model is het profiel van de lerende school ideaaltypisch weergegeven.

In het model worden horizontaal de drie voorwaarden voor een organisatie onderscheiden (beleid, organisatie en personeel). Verticaal worden de drie gezichtspunten onderscheiden waarmee naar die voorwaarden kan worden gekeken: het technische aspect, het politieke aspect en het culturele aspect.

Zo ontstaat een matrix met negen velden die evenzoveel aangrijpingspunten geven voor een analyse.

De lerende school (Versteegh, 1998, naar Tichy)

	Beleid	Organisatie	Personeel
Technisch	<ul style="list-style-type: none"> - wordt gemaakt op elk niveau - werken en leren wordt gecombineerd - veel communicatie en informatie-uitwisseling - beleid is constant in ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> - de school is opgebouwd uit relatief zelfstandige eenheden - vergaande delegatie - empowerment - teams vormen de bouwstenen van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - kan samenwerken in teams - brede oriëntatie - leervaardig - onderzoeksvaardig - flexibel
Politiek	<ul style="list-style-type: none"> - sturen door bevordering van leerklimaat - entameren van gesprek over missie, visie en identiteit - ieder kan meesturen - initiatieven worden gestimuleerd 	<ul style="list-style-type: none"> - open informatiestromen - besluitvormingssituaties zijn ook leersituaties - besluiten zo laag mogelijk in de organisatie nemen - open belangenafweging, geen politieke spelletjes 	<ul style="list-style-type: none"> - zelfmanagement - resultaatverantwoordelijk - veel eigen regelmogelijkheden - verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling - egalitair
Cultureel	<ul style="list-style-type: none"> - ondernemend - bewust van missie - extern gericht - van fouten kun je leren - onderzoekend - realiteitsbesef 	<ul style="list-style-type: none"> - solidair - collegiaal - taakgericht - projectmatig werken - leren van elkaar - elkaar opvangen als het mis gaat 	<ul style="list-style-type: none"> - tolerantie voor onzekerheid - experimenterend - onderzoekend - zeker weten is er niet bij - durf voor experiment - combinatie van denken en doen

2.6. Leerkrachten in een lerende basisschool

In deze paragraaf staan we stil bij de vraag wat het voor de leerkracht betekent om werkzaam te zijn in een lerende school. Wat wordt er van hen verwacht? Wat kan het opleveren? Enkele jaren geleden is er een beroepsstandaard voor leraren ontwikkeld. Dit beroepsprofiel is vooral gericht op verbetering van de professionaliteit van de leraar. Meer dan voorheen wordt van leraren verwacht, dat ze beschikken over kennis en vaardigheden die kunnen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de gehele school. Omdat er voortdurend andere eisen aan de school worden gesteld, zal de leerkracht zich steeds weer nieuwe kennis en vaardigheden eigen dienen te maken



Professionele taakoriëntatie

De leerkracht in een lerende school zal zich kunnen ontwikkelen tot een professional. Dit houdt onder meer het volgende in:

- Gericht zijn op samenwerking met anderen om samen het werk goed te kunnen verrichten. Men is immers steeds minder “koning(in) in eigen klas”.
- Onderzoeken van de eigen mentale modellen en die van anderen

- Prioriteit nummer 1 is de kwaliteit van de dienstverlening door de school aan leerlingen en aan ouders. Niet de individuele autonomie van de leerkracht.
- De gezamenlijke visie vormt de leidraad voor het werk en voor het leren.

In het handelen van professionele leerkrachten zien we de volgende kenmerken:

- Ze vergroten voortdurend het kennisgehalte van hun werk
- Ze streven naar zorg op maat
- Het gaat professionele leerkrachten niet alleen om het werk in de klas, maar ook om mee te werken aan het uitwerken van een visie, meewerken aan kwaliteitsbeleid en om het leren van veranderingsbekwaamheden.
- Ze zijn in staat het werk in de eigen groep te plaatsen in de bredere context van de school
- Ze kunnen het beroep objectiveren. Dit betekent, dat ze in staat zijn om afstand te nemen, anders aan te kijken naar wat ze van hun beroep gemaakt hebben.
- Ze zijn in staat om te kijken met de ogen van de klant: leerling, ouder.
- Ze houden elkaar aan de gedeelde informatie-verantwoordelijkheid: er wordt opening van zaken gegeven, ze investeren in elkaar, men laat anderen delen in de eigen kennis en ervaring.
- Ze beschouwen kwaliteit als ieders verantwoordelijkheid
- Ze denken in spinnenweb-taal: er is een veelheid van onderlinge verbindingen tussen leerkrachten.
- Ze beschouwen kwaliteit pas als effectief als die ook in praktijk wordt gebracht: “walk your talk”. Maak je kwaliteitsbeleid waar in de praktijk van alledag.

Het kunnen geven en ontvangen van feedback

Leerkrachten geven in het algemeen veel feedback aan kinderen, maar krijgen die zelf nauwelijks. Ze krijgen erg weinig te horen wat ze nog zouden moeten leren. In andere situaties vinden leerkrachten het moeilijk om feedback te krijgen. Ze geven zelf bovendien heel weinig feedback aan collega's.

Van belang is een open teamklimaat, waarin het steeds meer mogelijk wordt, om elkaar feedback te geven.

Alleen dan is het mogelijk, om echt van elkaar te kunnen leren. Dat houdt in, dat leerkrachten in een lerende school in staat moeten zijn om op een goede wijze feedback te geven en tevens om zich open te stellen voor feedback van anderen. Feedback zal dus ook moeten worden opgezocht.



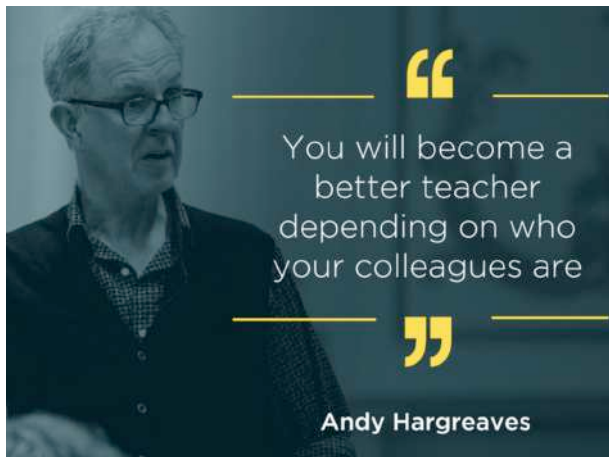
Reflexief kunnen werken

Reflexief werken betekent, dat men zich buigt over je eigen kennis, houding, vaardigheden, opvattingen en werkwijzen. Er vindt bezinning plaats op het eigen handelen, op wat er goed gaat en wat niet. Bij reflexief werken worden ook voortdurend de eigen mentale modellen onderzocht.

Het toepassen van diverse werkvormen om met en van elkaar te leren

Enkele werkvormen zijn:

- samenwerken met een collega, b.v. peer-coaching, samen iets uitwerken;
- samen bespreken van data en op basis daarvan samen lessen voorbereiden;
- collegiale consultatie: bij elkaar in de klas gaan kijken, ook op andere scholen;
- koffie-colleges: een presentatie houden voor belangstellenden;



- werken met groepjes leerkachten die zich gezamenlijk in een onderwerp verdiepen en dit in het team brengen: de zogenaamde kwaliteitskringen of Professionele Leergemeenschappen;
- intervisie; in een groep bespreken van een probleem waar je mee zit;
- meerdere perspectieven: je proberen te verplaatsen in het standpunt van anderen: het kind, de ouder, de schoolleider, je collega.

2.7. De schoolleider in een lerende basisschool

2.7.1. Inleiding

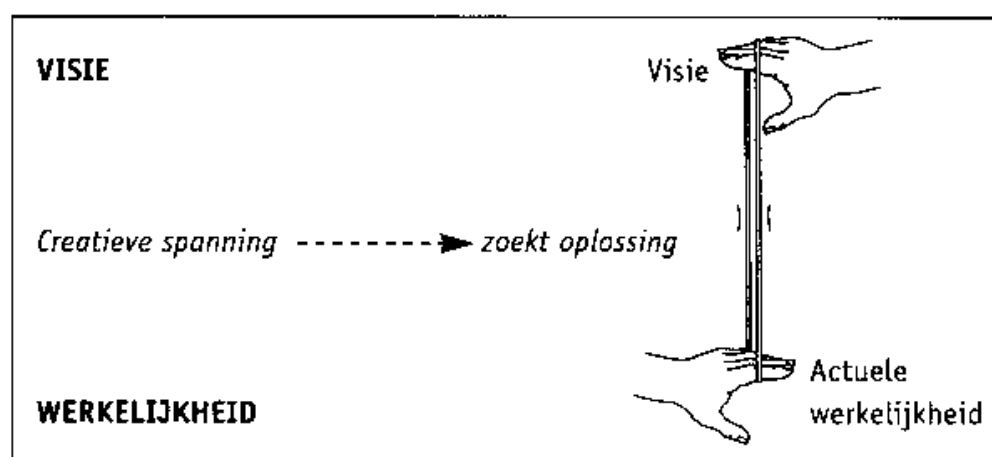
De centrale spil waar het bij het leiding geven aan een school om draait, is de schoolleider. Diverse auteurs wijzen op de belangrijke rol, die schoolleiders spelen bij het meebepalen van de richting van veranderingen en invloed uitoefenen op de individuele leden van de organisatie om die veranderingen vorm te geven. (onder meer Kuijpers, Stijnen, Struik, Versteegh)

Aan schoolleiders in een lerende organisatie worden andere leiderschapseisen gesteld dan in traditionele scholen.

2.7.2. Het principe van de creatieve spanning

In zijn boek “Het nieuwe werk van de leider” gaat Peter Senge (1995) uitvoerig in op de nieuwe rol van de leider in een lerende organisatie.

Het integrerende principe van leiderschap in lerende organisaties noemt hij **het principe van de creatieve spanning**. Deze spanning wordt gecreëerd door de kloof die er bestaat tussen onze visie en de actuele werkelijkheid;



Het verschil tussen ideaal en werkelijkheid werkt uitdagend om geïnspireerd te blijven leren en werken.

De creatieve spanning kan op twee manieren worden aangepakt: de actuele realiteit naar het niveau van de visie tillen of de visie omlaag brengen tot het niveau van de actuele realiteit. Individuen, teams en organisaties die met de creatieve spanning leren omgaan, kunnen met de daaruit voortkomende energie de realiteit beter benutten om hun visie te verwerkelijken. Senge noemt een accuraat beeld van de realiteit even belangrijk als een dwingend beeld van een gewenste toekomst.

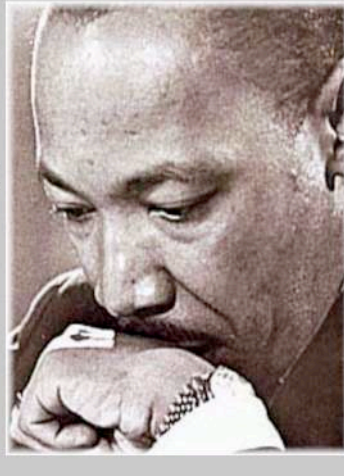
2.7.3. Mentale modellen over leiding geven: “De leider weet het, de leider kan het...”

Er bestaan vaste mentale modellen over wat een (school)leider zou moeten weten, kunnen en wat hij/zij zou moeten doen.

Leiderschap is een problematisch woord: sinds de opkomst van de fabrieken is het begrip teveel gekoppeld aan hiërarchie, aan “de baas spelen”. Bij een baas denkt men meteen aan controle, macht, beheersing, dominantie. Van oudsher worden leiders gezien als bijzondere mensen, die de richting bepalen, belangrijke beslissingen nemen, controleren en de troepen inspecteren.

**Goede leiders leggen
anderen niets op....
Ze zorgen ervoor dat
anderen het zichzelf
opleggen...**

Martin Luther King



Deze opvattingen bevinden zich niet alleen in de hoofden van veel leerkrachten, bestuurders en ouders. Ook de leiders zelf komen vaak niet los van deze beelden. Er bestaat bovendien een wisselwerking tussen deze twee: de leider probeert te voldoen aan de beelden en aan de verwachtingen die leerkrachten van hem hebben. Van de andere kant gaan leerkrachten het

“normaal” vinden als de leider een baas speelt, het allemaal weet en onder controle houdt. Herkenbaar is het nog steeds wijdverbreide “*de-schoolleider-doet-het-allemaal-goed-model*”. Enkele kenmerken van deze opvatting zijn:

- Een goede leider “weet het”, heeft altijd alles onder controle; twijfel, onzekerheid, angst hoort bij een leider niet thuis;
- Een goede leider “wint” alle confrontaties: of het nu gaat om kinderen, ouders, bestuur, leerkrachten, de leider trekt aan het langste eind;
- Negatieve gevoelens zijn een teken van gebrek aan controle en van ongeschiktheid voor dit beroep. Bij leiding geven hoort een rationele benadering: emoties laten zien is een teken van zwakte.

Het trieste is, dat veel leiders deze mentale modellen als een soort last op hun schouders dragen. Ze zitten gevangen in beelden die ze zelf en die anderen hebben over leiding geven. Bovendien leidt dit alles tot een houding en een manier van werken die volledig haaks staat op de uitgangspunten van de lerende school:

- Worden leerkrachten gestimuleerd om mee te denken en te leren als de leider het allemaal weet? Zijn ze niet veel meer geneigd om steeds meer zaken “naar boven te delegeren?”
- Stellen leerkrachten zich kwetsbaar op tegen een leider, die tevens “de baas” is en dat ook laat merken? Wordt coachen en begeleiden dan niet snel gezien als “beoordelen”?

- Welke eigen verantwoordelijkheid hebben leerkrachten als de leider voortdurend alles onder controle wil hebben? Hoe zit het met het aanboren en benutten van de creativiteit van de medewerkers?
- Welk voorbeeldgedrag laat je als leider zien, als je je onzekerheden en je twijfels probeert te verbergen? Kun je dan van een leerkracht vragen zich lerend op te stellen?



Onze benadering van leiding geven is mede beïnvloed door ons denken in het industriële tijdperk. “De baas” controleerde het proces, verdeelde het werk, beheerde en beheerste. Helaas is deze aanpak ook “overgewaaid” naar de school.

In onze tijd is er behoefte aan een ander soort leider, zeker ook in scholen. In de volgende paragraaf zullen we wat nader ingaan op leiding geven aan een lerende school.

2.7.4. Interventies van de schoolleider in een lerende basisschool

Om veranderingen te plannen en tot stand te brengen, worden daden gesteld. Handelingen, waarmee men beoogt veranderingen teweeg te brengen in personen, groepen of organisaties, zijn in algemene zin aan te duiden als veranderinterventies.

Onder een interventie wordt verstaan elke activiteit van een persoon die wordt uitgevoerd met de vooropgezette bedoeling om bij anderen reacties teweeg te brengen waarvan men mag aannemen dat die zonder die activiteit zouden uitblijven

Interventies moeten leiden tot gedragsveranderingen, die blijvend van aard zijn. Interventies die slechts een schrikreactie of een kortstondige evenwichtsverstoring tot gevolg hebben, creëren geen duurzame verandering bij personen en leiden dus niet tot leren. Een andere voorwaarde is, dat de personen waarop de interventies zijn gericht, de veranderingen kennen en accepteren.



2.7.5. Transformatief leiderschap

In een traditionele schoolorganisatie probeert de schoolleider door middel van aansporingen bepaalde taken uitgevoerd te krijgen. Hij tracht medewerkers te overtuigen van het nut van bepaalde innovaties. In een lerende school is er sprake van transformatief leiderschap. Onder transformatie wordt verstaan een proces, waarbij mensen intensief worden aangesproken op hun individueel vermogen en hun individuele

deskundigheid, om de context waarin ze leven en werken te veranderen.

Interventies zijn erop gericht om het zelforganiserend vermogen van de school te verhogen en om de interne groeikracht te versterken.

Senge onderscheidt drie centrale taken van leiders:

- een voorbeeld zijn: niet alleen maar vertellen wat anderen zouden moeten doen, maar het vooral zelf laten zien;

- systeemleiderschap ontwikkelen van een context met een professionele cultuur: een omgeving creëren, waarin mensen met en van elkaar kunnen en willen leren;
 - samen ontwikkelen, dragen, uitdragen en bewaken van de gemeenschappelijke visie.
- Struik ziet in navolging van Senge de volgende kernrollen voor de schoolleider in een lerende school:

- de schoolleider als coach en helper

De schoolleider draagt zorg voor een optimaal milieu, voor goede voorwaarden waaronder de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Kernwoorden zijn begeleiden van leerkrachten, coachen vanuit situationeel leiderschap, helpen, feedback geven, inspireren, sturen zonder de baas te spelen, voorbeeldgedrag.

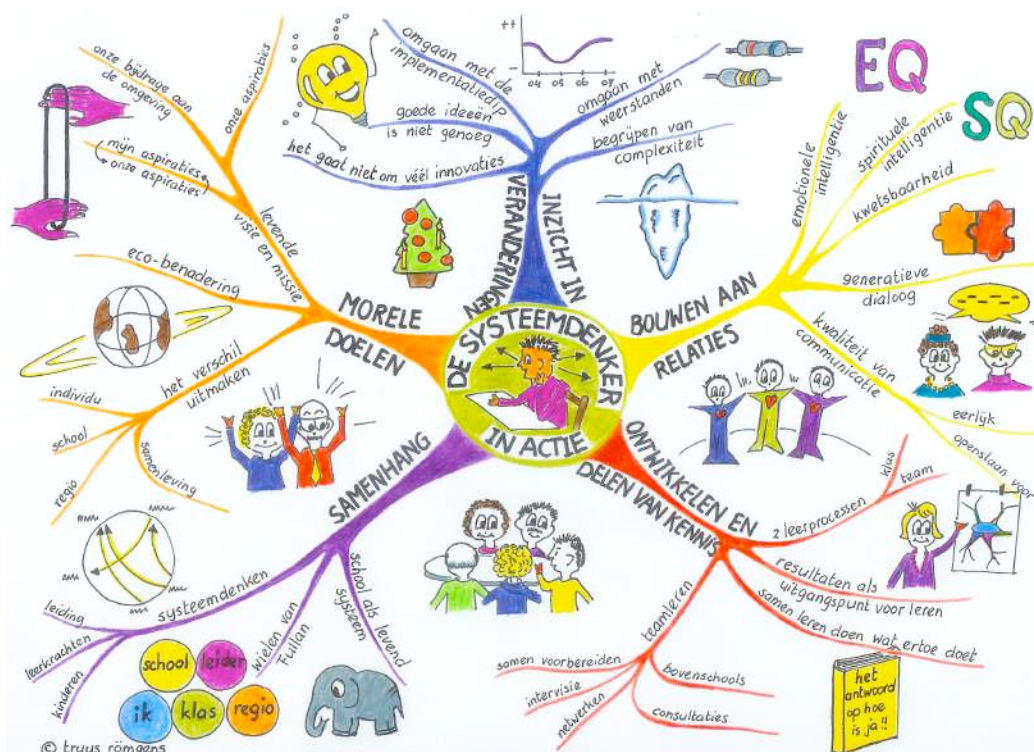
Kortom: het bieden van persoonsgerichte ondersteuning aan leerkrachten in hun professionele ontwikkeling.

- de schoolleider als leerling en als leermeester

In de lerende school kan iedereen zowel de rol van leraar als die van leerling aannemen. Dit geldt ook voor de schoolleider. Als leerling laat de schoolleider zien, dat hij zelf ook bereid is om te leren. Hij durft zich kwetsbaar op te stellen, onder meer door te erkennen niet alles zelf te weten en te kunnen.

Als leraar heeft hij de volgende taken:

- teamleden helpen bij het onderzoeken en veranderen van mentale modellen; hen leren te kijken vanuit meerdere perspectieven, onder andere die van de klant;
- in stand houden van de dynamiek: opbouwen van een gezamenlijke visie en het zichtbaar maken van de creatieve spanning;
- het denken in samenhangen en deze samenhangen voor anderen verhelderen;
- gerichtheid op mensen die kwaliteitszorg realiseren;
- het verzamelen van goede gegevens;
- het aanboren van creativiteit.



- **de schoolleider als organisatie-ontwerper**

- het slechten van leerbarrières: het bestrijden van de leerstoornissen binnen de organisatie;
- het scheppen van optimale leercondities;
- het entameren van leerdialogen;
- het spreiden van leiderschap naar leerkrachten op sleutelposities.

Dit alles houdt in, dat een schoolleider bij het werken vanuit de vijf disciplines over de volgende vaardigheden zal moeten beschikken:

- **voor het opbouwen van een gemeenschappelijke visie**

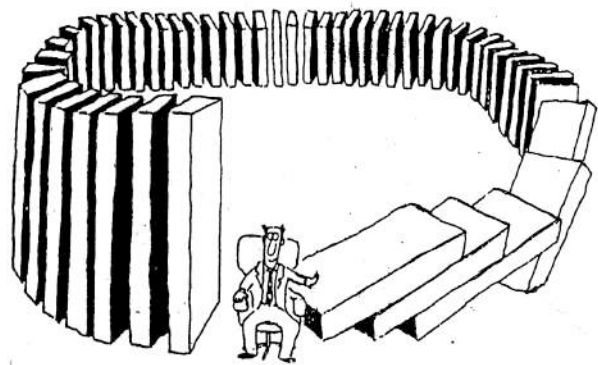
- de persoonlijke visie van leerkrachten stimuleren;
- kunnen communiceren: eigen visie delen met anderen delen;
- visie-vorming als continu proces zien;
- benadrukken van positieve i.p.v. negatieve visies.

- **mentale modellen aan de oppervlakte kunnen brengen en toetsen**

- niet te snel conclusies trekken;
- inzichten kunnen bepleiten en kunnen informeren naar inzichten van anderen;
- nagaan of de theorie daadwerkelijk in praktijk gebracht wordt;
- verdedigingsmechanismen herkennen en daar op inspelen.

- **systemdenken**

- onderlinge verbanden zien;
- begrijpen voor ingrijpen;
- processen i.p.v. momentopnamen;
- zoeken naar zondenbokken vermijden;
- concentreren op terreinen met een sterke strategische hefboomwerking;
- vermijden van symptoombestrijding.



Besluit

In dit artikel werd ingegaan op de betekenis van de het concept van de lerende organisatie voor scholen. Duidelijk moge zijn, dat er aan mensen in het onderwijs steeds opnieuw andere eisen worden gesteld. Eisen, die zorgen voor veel onrust. Roepen om rust van buiten is begrijpelijk, maar het helpt ons niet echt verder: zolang onze samenleving zich ontwikkelt, zullen de eisen aan organisaties mee veranderen. De vraag is, hoe we erin kunnen slagen de *innerlijke rust* te behouden of weer terug te vinden? Dat kan door te leren, door het vermogen te ontwikkelen om die dingen in ons leven en in ons werk te doen die we werkelijk willen.....

Schoolleiders en leerkrachten hebben een grote eigen verantwoordelijkheid, onder meer voor:

- hun eigen leerproces;
- een goede samenwerking met anderen;
- het realiseren van het kwaliteitsbeleid van de school.

Dit is een hele klus. Het gaat dan ook niet zomaar vanzelf. Het is nodig, dat er binnen de school bewust beleid wordt ontwikkeld om het leerkrachten mogelijk te maken, deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk te dragen. Er zal rekening gehouden moeten worden met verschillen tussen de leerkrachten. Niet iedereen ontwikkelt zich even snel en op dezelfde

manier. Een positieve attitude is in elk geval wel een belangrijke voorwaarde om het traject tot een succes te maken.

Indien deze voorwaarden aanwezig zijn, biedt het werken aan en in een lerende school volop kansen en mogelijkheden. Kansen om jezelf te blijven ontwikkelen, om samen te kunnen werken met anderen die ook veel weten en kunnen, om mee te werken bij het ontwikkelen van een visie, om er mede voor te zorgen dat er een klimaat is, waarin ieder zich thuis voelt, waarin het prettig werken is!

Kortom, de lerende school biedt kansen om een organisatie te ontwikkelen waarin medewerkers echt betrokken zijn. Waarin ieder zichzelf herkent. Een organisatie waarin men het gevoel heeft, dat de school in mensen investeert en mensen in de school.....

