



Onderwijs is teamsport

Hoe je als lerende school de kwaliteit verhoogt door samen te werken

Het hele team is enthousiast op de studiedag. Er ontstaan mooie ideeën en wensen voor een andere aanpak in de groep. Gewapend met deze nieuwe voornemens maakt het team afspraken, een enkele leerkracht volgt een opleiding die hierop aansluit. Het gaat de goede kant op. Echte verandering lijkt binnen handbereik!

TEKST: DOUWE BILDER EN KARIN BRASCAMP

De praktijk blijkt echter weerbarstiger. Hoe vaak komt het niet voor dat het dagelijkse werk alle aandacht vraagt? Een paar maanden na de studiedag stel je samen beteuterd vast dat er weer weinig terecht kwam van de voorgenomen plannen. Dat moet toch anders, beter kunnen? Maar hoe?

De lerende organisatie

Er zijn veel ontwikkelingen die een beroep doen op de scholen. Hoe houd je als leerkracht en schoolleider het overzicht? Hoe maak je keuzes die leiden tot schoolontwikkeling met blijvende resultaten? De praktijk leert dat opgelegde onderwijsvernieuwing niet beklijft. Maar wat werkt dan wel? Bouwen aan een lerende organisatie biedt uitkomst. En gelukkig betekent dat niet dat er nóg iets bij komt. Het gaat niet over de invoering van een nieuw programma. Simpel gezegd: het gaat om een andere manier van kijken. De Amerikaanse hoogleraar en managementdeskundige Peter Senge schrijft in zijn boek *De vijfde discipline* dat je school een lerende organisatie wordt als er voortdurend aandacht is voor vijf disciplines. Die disciplines zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

1 Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap betekent dat **jij** weet wat je belangrijk vindt in je leven en dat je door te leren en te doen dit ook kunt realiseren.

2 Gemeenschappelijke visie

De gemeenschappelijke visie is het beeld dat **teamleden** samen hebben van de toekomst. Het zijn de onderwijsdoelen die je met elkaar wilt bereiken.

3 Mentale modellen

Mentale modellen zijn beelden, veronderstellingen en verhalen die jij met je meedraagt. Deze beïnvloeden hoe **jij** handelt en naar de wereld kijkt.

4 Teamleren

Teamleren gaat over leren functioneren als een geheel. Door **samen te leren, te werken en te doen** realiseert het team de gemeenschappelijke visie.

5 Systeemdenken

De school is een systeem. Alle gebeurtenissen en activiteiten in de school beïnvloeden elkaar en hangen met elkaar samen. Systeemdenken helpt te begrijpen **hoe** alles met elkaar samenhangt.

Iedereen neemt aan dat zijn of haar mentale model dé waarheid is

In *Praxisbulletin* 5 vertelden we al hoe je een begin maakt met een lerende school door persoonlijk meesterschap en een gezamenlijke visie te ontwikkelen. Een gemeenschappelijke visie brengt focus en creëert een inspirerende en energieke werkomgeving. Dit betekent echter niet dat er in de praktijk ook meteen iets verandert. Goede ideeën leiden niet altijd tot actie. Volgens Senge hoeft dit niet aan de kwaliteit van de ideeën zelf te liggen, maar kunnen mentale modellen in de weg zitten. Hij onderstreept het belang van teamleren bij duurzame schoolontwikkeling. ▶

Mentale modellen

Mentale modellen zijn beelden, veronderstellingen en verhalen die wij in ons hoofd hebben. Ze geven houvast en zekerheid. Het is de bril waardoor we naar de wereld kijken. Mentale modellen beïnvloeden wat we zien en – wat nog belangrijker is – ze bepalen hoe we handelen.

Leerkrachten met verschillende mentale modellen ervaren eenzelfde gebeurtenis soms anders. Denk aan de leerkracht die zich bij een teamoverleg op de achtergrond houdt. De schoolleider denkt dat ze er niet helemaal bij is. Maar de leerkracht zelf denkt: ‘Dit is interessant! Ik heb even tijd nodig om me een mening te vormen en dan ga ik er zeker mee aan de slag.’

Een mentaal model kan ook een algemene aanname zijn, zoals ‘ik ben verantwoordelijk voor de kinderen van mijn eigen groep en niet voor die van mijn collega’s’ of ‘ouders zijn veeleisend’. Als je dat inderdaad gelooft, dan handel je daar waarschijnlijk ook naar.

Vaak zoek je onbewust bevestiging bij collega’s met dezelfde mentale modellen. Omdat bijna iedereen aanneemt dat zijn of haar mentale model dé waarheid is, staan mensen dus niet altijd open voor een andere werkwijze of nieuwe inzichten. Zo kunnen deze onzichtbare, onbewuste en onuitgesproken mentale modellen een gewenste verandering behoorlijk in de weg staan.

Mentale modellen blootleggen en veranderen

Hoe zorg je ervoor dat mentale modellen het leren van leerkrachten en teams juist ondersteunen en versnellen? Eerst vraagt het om bewustwording van het eigen denkproces: mijn waarheid is niet dé waarheid! Collega’s kunnen dezelfde gebeurtenis anders interpreteren. Een situatie kent altijd verschillende invalshoeken.

Een tweede vaardigheid is: informeren. Doe geen aannames, maar stel vragen over het standpunt van de ander, maar ook over dat van jezelf. Vraag bijvoorbeeld: ‘Wat vind je van wat ik zojuist zei?’, ‘Wat is jouw idee?’ of ‘Waar baseer jij jouw mening op en waarin verschilt jouw mening van die van mij?’ Zoek eens collega’s op van wie je weet dat ze anders denken. Je ontdekt dan vast dat het vragen naar elkaars mentale modellen een verrijking is.

Als mentale modellen eenmaal zijn blootgelegd, dan doen zich kansen voor om deze te veranderen. Je zult als individuele leerkracht of als team meer openstaan voor nieuwe inzichten. De gereedschapskist van het team raakt gevuld met nieuwe kennis en vaardigheden. Als zich dan nieuwe situaties aandienen, is het team beter in staat om daarmee om te gaan.

Teamleren

Werken in het onderwijs is niet meer de estafette waarbij je elk jaar het stokje doorgeeft. Onderwijs is een teamsport. De opdracht van de school is complex. Het denkvermogen van het volledige team is nodig om in de huidige samenleving passend onderwijs te bieden. Alleen door samen te werken en samen te leren lukt het om voorgenomen doelen te realiseren met een blijvend effect. Jij wordt een betere leerkracht door de collega’s om je heen. We noemen dit teamleren.

Op veel scholen werken leerkrachten tegenwoordig al samen. De deur van het lokaal staat open. Collega’s lopen makkelijk bij elkaar binnen. Tijdens overlegmomenten wisselen leerkrachten ervaringen uit. Dit is een mooi startpunt, maar het is nog geen teamleren. Dat gaat namelijk verder dan uitwisselen alleen. Bij teamleren werkt het hele team gericht samen aan geplande doelen.

Wil je dat teamleren zinvol is en een blijvende verandering oplevert? Dan moet de gemeenschappelijke visie helder zijn. Het is noodzakelijk dat het team weet wat het onder goed onderwijs verstaat en welk onderwijs het wil creëren voor de kinderen op de school. Deze gemeenschappelijke visie bepaalt aan welke doelen wordt gewerkt. Bij teamleren spelen niet alleen de gemeenschappelijke visie en doelen een rol. Ook data (in de breedste zin van het woord) en kennis over ‘wat werkt’ maken het teamleren sterker. Gebruik de gegevens van toetsen, observaties, kindgesprekken, literatuur over een onderwerp. Breng ze ter sprake in een teamoverleg en leer ervan.

Ga altijd samen met collega's naar een opleiding, cursus of congres

Meer weten?

Maakt dit artikel je enthousiast om ook met teamleren aan de slag te gaan? In het boek *Professioneel kapitaal* van Hargreaves en Fullan (2013) lees je hoe je een permanente ontwikkeling van het schoolteam kunt realiseren. In Nederland houdt onder andere Natuurlijk Leren BV zich met dit gedachtegoed bezig. Jan Jutten heeft diverse boeken over het thema geschreven.



Verschillende vormen van teamleren

Er zijn verschillende vormen van teamleren. Je kunt samen lessen voorbereiden en evalueren (*Lesson Study*), je kunt professionele leer-gemeenschappen oprichten en intervisie invoeren. Ook kleine afspraken maken al verschil. Ga bijvoorbeeld altijd met collega's naar een opleiding, cursus of congres. Als je dan enthousiast terugkomt van een cursusdag, kun je samen aan de slag met wat je hebt geleerd. Het is ook belangrijk dat je opleidingen, cursussen en congressen kiest die je dichter bij de geplande doelen brengen.

Als er iets op je pad komt waarvan je vermoedt dat het bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en wat past binnen de visie van de school, ga er gewoon, in het klein, mee aan de slag. Wacht niet tot het hele team het omarmt. Kijk wat het oplevert voor jou en de kinderen van jouw groep. Als het werkt, vraag dan enkele collega's dit ook te doen en onderzoek samen of de aanpak voor de hele school van betekenis kan zijn.

Tot slot

Bouwen aan een lerende organisatie betekent dat je continu aandacht hebt voor vijf disciplines. Persoonlijk meesterschap en gemeenschappelijke visie kwamen in het eerste artikel aan bod. Dit artikel ging over de impact van mentale modellen en de kracht van teamleren. Het team dat begrijpt dat iedereen door een andere bril naar de wereld kijkt én dat onderwijs succesvoller is als je het ziet als teamsport. De serie eindigt in de volgende editie van *Praxisbulletin* met een artikel over systeemdenken, de discipline die de werking van de eerste vier versterkt.

De volgende keer:
systeemdenken
in de lerende
organisatie

Douwe Bilder en **Karin Brascamp** hebben ruim tien jaar ervaring als schoolleider en werken nu als bovenschools directeur voor de Stichting Delta De Bilt waar zij zich vooral bezighouden met de lerende organisatie. Daarnaast zijn zij eigenaar van *De Lerende Schoolleider: advies, coaching, interim (delerendeschoolleider.nl)*.