



# Komt dat er ook nog bij?

## Hoe je als lerende school de kwaliteit verhoogt en de werkdruk verlaagt

Dagelijks merk je dat ideeën over goed onderwijs enorm uiteenlopen. Realistisch of traditioneel rekenen? Focus op typisch schoolse vakken of op persoonsvorming? Zelfontdekkend leren of directe instructie? En laten we vooral de discussie over *curriculum.nu* niet vergeten. Ook hebben politiek, inspectie, (sociale) media, pabo en ouders allemaal zo hun opvattingen. We zijn het in Nederland nog lang niet eens over wat (en hoe) kinderen moeten leren. Toch wordt van jouw school gevraagd om de juiste keuzes te maken. Hoe doe je dat?

TEKST: DOUWE BILDER EN KARIN BRASCAMP

## De lerende organisatie

In onderwijsland zijn er voortdurend nieuwe ontwikkelingen die de aandacht van scholen vragen. In scholen hoor je regelmatig verzuchten: ‘Komt dat er ook nog bij?’ Hoe houdt een leerkracht of schoolleider het overzicht en hoe maken ze keuzes die een duurzame schoolontwikkeling in gang zetten? Hoe lukt dat als de dagelijkse werkzaamheden en onverwachte gebeurtenissen hen in beslag nemen? De laatste jaren is duidelijk geworden dat opgelegde onderwijsvernieuwingen niet beklijven. Maar wat werkt wel? Bouwen aan een lerende organisatie biedt uitkomst.

In een lerende school vergroot het team zijn kennis en vaardigheden voortdurend. Leerkrachten onderzoeken samen welke ontwikkelingen van buiten de school en welke ideeën over goed onderwijs van belang zijn voor hún leerlingen. Het team maakt zelf de goede keuzes en creëert het onderwijs en de school waar het in gelooft en naar verlangt.

Bouwen aan een lerende school betekent niet dat er iets bij komt. Het gaat niet over de invoering van een nieuw programma. Elke school heeft tenslotte al een missie en visie en onderneemt activiteiten om het teamleren te bevorderen. Een lerende school word je echter niet vanzelf. De Amerikaanse hoogleraar en managementdeskundige Peter Senge schrijft in zijn baanbrekende boek *De vijfde discipline* dat er continu aandacht moet zijn voor vijf disciplines.

### 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 Systeendenken

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

Alle vijf disciplines zijn met elkaar verbonden, maar persoonlijk meesterschap en gemeenschappelijk visie zijn dat in het bijzonder. Een gemeenschappelijke visie van het team kan alleen bestaan en groeien dankzij de persoonlijke visie van de individuele teamleden.

## Persoonlijk meesterschap

Wat is belangrijk voor jou en wil je in je leven bereiken? Wat wil je creëren? Daarover gaat persoonlijk meesterschap. Meteen komen er dan andere vragen vrij, zoals *Waarom ben je ooit het onderwijs in gegaan? en Wat zijn je dromen?*. Bij dit soort vragen ben je als privépersoon niet los te maken van de leerkracht of schoolleider die je ook bent. Bij persoonlijk meesterschap weet je wat je ambities voor de toekomst zijn. Ook betekent het dat je een realistisch beeld hebt van de situatie waarin je op dit moment verkeert: de realiteit van alledag.

Vaak is er sprake van een spanningsveld tussen wat je wilt en wat je hebt. Veel leerkrachten en schoolleiders kennen het fenomeen dat de waan van de dag bepaalt welke taken en klussen je op je werkdag oppakt. Voor je het weet komt er niets terecht van datgene waar je het liefst aan werkt, waar je echt in gelooft en wat je wilt bereiken.

Daarom is het belangrijk dat je een zo helder mogelijk beeld hebt van wat belangrijk is voor jou in je werk en je persoonlijk leven. Hoe duidelijker je dit voor ogen hebt, hoe standvastiger je zult zijn om dit te bereiken. Het maakt je weerbaar bij tegenslag en je bent in staat om de juiste keuzes te maken. Bovendien maakt een heldere ambitie je enthousiast. Het geeft energie om te ontdekken wat nodig is om deze ambitie waar te maken.

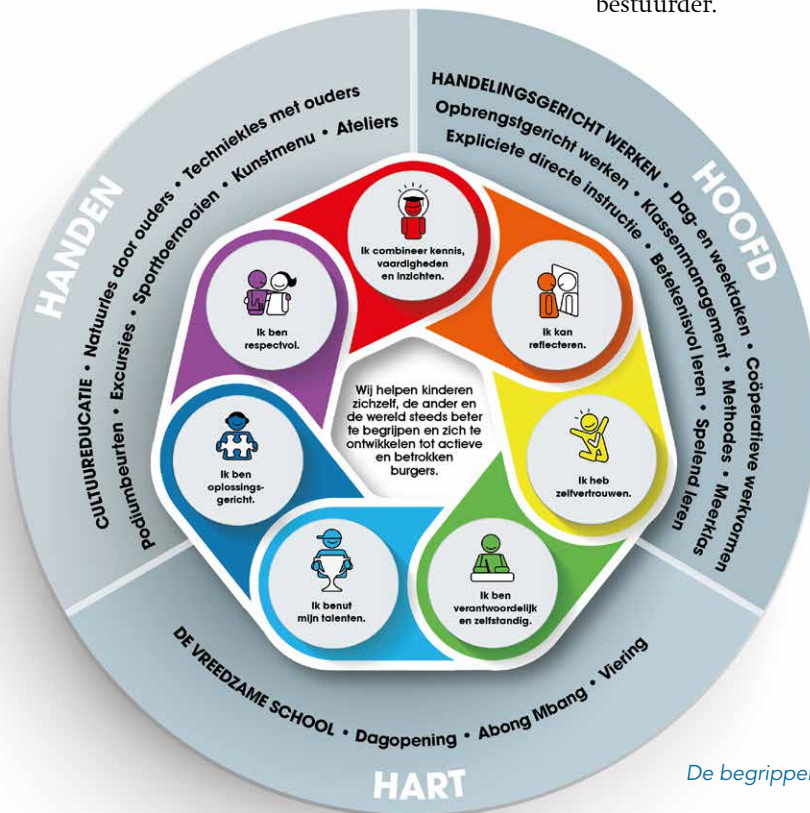
Het ontwikkelen van een persoonlijke visie vraagt om momenten van bezinning. Het gaat over het ontdekken van dieperliggende verlangens. Je gaat hiervoor het gesprek aan met jezelf. ►

## Gemeenschappelijke visie

Zoals de persoonlijke visie het toekomstbeeld vormt van een individu, zo bepaalt het beeld dat het hele team met zich meedraagt de gemeenschappelijke visie. Deze visie is het antwoord op de vraag: wat willen wij met onze school voor onze leerlingen, ouders en de wereld om ons heen creëren? Anders geformuleerd: hoe zijn wij als school van betekenis voor onze omgeving?

De organisatieadviseur en auteur Simon Sinek zegt in een veelbekeken TED-talk: 'Iedereen weet *wat* hij doet, een gedeelte weet *hoe* het moet, maar weinigen weten *waarom* het moet.' En toch is dit nu juist de belangrijkste vraag. Het is het startpunt voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

Die visie moet het resultaat zijn van een proces met het team als geheel. Iedereen kan bijdragen. Het team draagt haar eigen visie. Het kan simpelweg niet anders. Uit ervaring weten we dat visies die van bovenaf worden opgelegd, geen stand houden of zelfs weerstand oproepen. Het bedenken ervan is dan ook niet de taak van de schoolleider of een bestuurder.



Aan de basis van de teamvisie liggen de persoonlijke visies van de teamleden. De gemeenschappelijke visie heeft tijd nodig om tot stand te komen. Ze ontstaat alleen door een voortdurend proces van afstemmen. Dat kan tijdens georganiseerde teambijeenkomsten, maar juist ook tijdens de vele informele contactmomenten die er in een school zijn.

Het is de rol van de schoolleider om een omgeving te creëren waarin het gesprek kan worden gevoerd. En om de juiste werkvormen en activiteiten hierbij te kiezen. Uiteindelijk is het de taak van de schoolleider om de samenhang te duiden en alles met elkaar te verbinden. Zo wordt de visie helder en komt er focus.

Het visualiseren van de visie van de school kan enorm helpen bij het ontwikkelen en vasthouden van wat je samen creëert.

*De begrippencirkel van de Alg. Chr. Basisschool De Regenboog in De Bilt.*

# Bouwen aan een lerende school gaat niet over de invoering van een nieuw programma

## Meer weten?

Maakt dit artikel je enthousiast om ook focus aan te brengen en te bouwen aan een lerende organisatie? In *Het vijfde discipline* praktijkboek van Peter Senge vind je talloze werkvormen en instrumenten die hierbij helpen. In Nederland houdt o.a. Natuurlijk Leren BV zich met dit gedachtegoed bezig. Jan Jutten heeft diverse boeken over het thema geschreven. Simon Sinek schrijft in *Begin met het waarom* over de kracht van het 'waarom'.

Basisschool De Regenboog werkte langere tijd aan het helder krijgen van hun gemeenschappelijke missie en visie. De uitkomsten hiervan heeft het team weergegeven in een begrippencirkel. De twee binnenste cirkels geven de missie en de visie weer. De buitenste cirkel laat zien welke aanpak en activiteiten de school kiest om deze in de praktijk te realiseren. De begrippencirkel komt steeds op tafel als het team nieuwe keuzes moet maken. Staat een methode, werkwijze, gastles of nascholing niet in dienst van de missie en visie? Dan is het maar de vraag of de school het moet doen.

Stel je voor: jouw school heeft focus door een gemeenschappelijke visie. Jullie jaarplan bestaat uit een beperkt aantal actiepunten. Alle overleggen gaan over zaken die je echt belangrijk vindt. Het team wordt slagvaardiger. Er ontstaat een flow, een inspirerende en energieke sfeer waarin iedereen gedreven is, zich met elkaar verbonden voelt, omdat iedereen hetzelfde wil. In een lerende organisatie behoud je het overzicht. Hierdoor ervaar je rust en uiteindelijk minder werkdruk.

## Tot slot

Bouwen aan een lerende organisatie betekent dat je continu aandacht hebt voor vijf disciplines. Dit artikel is een korte introductie op wat dit jouw school kan opleveren. Persoonlijk meesterschap en gemeenschappelijke visie kwamen hier wat uitgebreider aan bod. Het tweede artikel in deze serie gaat in op de impact van mentale modellen en de kracht van teamleren. De serie eindigt met een artikel over systeemdenken, de discipline die de werking van de andere 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](http://delerendeschoolleider.nl)).